

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Економічна стратегія ресторану «Мангал», м. Київ»

Студент 2 курсу, 2-ї групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Виноградова Наталія
Василівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Міска
Віктор Григорович

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

Ведмідь
Надія Іванівна

Київ 2019

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 випускн кваліфікаційну роботу студентіві

Виноградовій Наталії Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Економічна стратегія ресторану «Мангал», 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 економічної стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанный бізнесу
Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації економічної стратегії суб'єкта ресторанный бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації економічної стратегії суб'єкта ресторанный бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу:
Рис. Чинники формування економічної стратегії на підприємстві.
Рис. Основні напрямки удосконалення економічної стратегії ресторану «Мангал», м. Київ.
Табл. Динаміка основних економічних показників ресторану «Мангал», м. Київ. за 2016-2018 р.р.
Табл. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності ресторану «Мангал».

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади формування економічної стратегії підприємств ресторанного господарства

- 1.1. Поняття, суть та роль економічної стратегії в управлінні підприємством
- 1.2. Критерії оцінки та вибору економічної стратегії підприємства ресторанного господарства

Розділ 2. Дослідження ефективності економічної стратегії ресторану "Мангал" (ТОВ "А.ЛЮ Менеджмент")

- 2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
- 2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності ресторану "Мангал"
- 2.3. Дослідження ефективності фінансової стратегії ресторану "Мангал"

Розділ 3. Підвищення ефективності економічної стратегії ресторану "Мангал"

- 3.1. Розробка та обґрунтування економічної стратегії закладу
- 3.2. Вплив економічної стратегії на ефективність господарювання ресторану "Мангал"
- 3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Висновки і пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

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.- 20.12.2018 р	20.12.2018 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	27.12.2018 р.- 30.12.2018 р.	29.12.2018 р.
3	Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	31.05.2019 р.
4	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
5	Написання та перед захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.06.2019р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019р.- 03. 09. 2019р.
6	Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	04.09.2019 р. - 11.11.2019 р.	11.11.2019 р.
7	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	15.11.2019 р.
8	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	16.11.2019 р	16.11.2019 р
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
10	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019р.- 29.11.2019 р.
11	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «29» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Виноградова Н.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2019 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування економічної стратегії підприємств ресторанного господарства	9
1.1. Поняття, суть та роль економічної стратегії в управлінні підприємством.....	9
1.2. Критерії оцінки та вибору економічної стратегії підприємства ресторанного господарства.....	13
Розділ 2. Дослідження ефективності економічної стратегії ресторану «Мангал» (ТОВ «А.ЛО Менеджмент»)	20
2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	20
2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності ресторану «Мангал» ...	27
2.3. Дослідження ефективності фінансової стратегії ресторану «Мангал».	35
Розділ 3. Підвищення ефективності економічної стратегії ресторану «Мангал»	45
3.1. Розробка та обґрунтування економічної стратегії закладу	45
3.2. Вплив економічної стратегії на ефективність господарювання ресторану «Мангал»	48
3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів.....	51
Висновки і пропозиції.....	58
Список використаних джерел.....	62
Додатки.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Суть організації стратегічного менеджменту на підприємствах ресторанного господарства полягає в створенні необхідних умов для стратегічного управління, планування, реалізації планів та контролю за їх виконанням. Разом з тим підприємства ресторанного господарства кожен день вирішують тактичні питання, які виникають в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства.

Необхідність у вивченні процесів, що спонукають до впровадження рестораном економічної стратегії розвитку його операційної системи пов'язана із зовнішніми та внутрішніми чинниками конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві знайшла свої відображення у виконанні випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Економічна стратегія ресторану «Мангал», м. Київ», тому на нашу думку, тема являється актуальною і потребує більш глибокого наукового дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації економічної стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Для виконання поставленої мети, були здійснені наступні **завдання**:

- дослідження сутності та основних підходів до розробки економічної стратегії підприємства;
- визначення основних видів стратегій та етапів їх впровадження у діяльність підприємства;
- дослідження особливостей розробки та впровадження економічної стратегії розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу;
- дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ресторану;
- проведення аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;

- проведення аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу ресторану;
- визначення основних напрямів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ресторану;
- впровадження сучасної економічної стратегії в ресторане «Мангал», м. Київ;
- розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації економічної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації економічної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження: аналіз, порівняння, графічний метод, метод групування, розрахунок відносних і середніх величин, графічний метод.

Інформаційна база дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані підручники та наукові статті з досліджуваного питання, фінансові звіти та інша звітність підприємства за досліджуваний період (2016-2018 р.р.)

Практична цінність роботи полягає в тому, що отримані результати досліджень, висновки і пропозиції можуть лягти в основу прийняття рішень що сприятимуть підвищенню ефективності економічного стратегічного розвитку на підприємстві.

Наукова новизна полягає в узагальненні понять та використанню новітніх економічних стратегій в ресторанному господарстві.

Результати дослідження апробовані в статті «Економічна стратегія підприємств ресторанного господарства» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття, суть та роль економічної стратегії в управлінні підприємством

Кожне підприємство ставить перед собою визначені цілі та мету до яких буде прагнути щоб отримати економічний і соціальний ефект, вигоду для себе, своїх працівників та держави і суспільства в цілому.

Стратегія підприємства являє собою систему управлінських рішень для визначення перспективних напрямів розвитку сфери, форм і способів діяльності підприємства в умовах оточуючого середовища, а також порядку розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей [12].

За формою стратегія — це набір управлінських документів, представлених як графіки, таблиці, описові тексти, слайди, інші зображення ілюстративного характеру, які можна демонструвати всіма існуючими засобами аудіо-, відеотехніки і візуального зображення.

За змістом стратегія — це модель напрямів дій, інструмент для досягнення мети організації. На підприємствах сфери послуг стратегія відбивається у стратегічних планах розвитку [12].

Стратегія фірми — це генеральна лінія фірми, спрямована на виконання головних завдань на довгий (тривалий) період з метою зміцнення своєї життєздатності і економічної потужності по відношенню до конкурентів. Вона (стратегія) визначає загальний шлях розвитку фірми і методи його досягнення.

У сучасній економічній літературі серед науковців є різні погляди щодо визначення поняття «економічна стратегія підприємства».

Питанням теорії та практики формування стратегії присвячені праці провідних учених: І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.А.Василенка, Х. Віссеми, В.М. Геєця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.А. Горемикіна, О.В.Гродовського, Д.

Кліланда, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберга, Н.К. Моїсеєвої, І.Г. Неделько, В.В. Пастухової, М. Портера, А. Чендлера, А.В. Шегди та інших.

Зарубіжний і вітчизняний досвід вирішення проблеми розвитку підприємств дозволяє виділити набір базових стратегій. Разом з тим система стратегій конкретного підприємства характеризується певними особливостями, оскільки вона об'єктивно визначається своєрідністю впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та його власним ресурсним потенціалом, специфічністю реакції господарських суб'єктів на сигнали ринку.

Більшість авторів фактично ототожнюють економічну стратегію з базовою, конкурентною або функціональною.

В. А. Горемикін вважає, що економічна стратегія передбачає правила і прийоми, за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства [27].

Такої ж думки дотримується й О. В. Гродовський, який у своїй праці [54] визначає, що економічна стратегія з одного боку розробляє правила та засоби, які забезпечують ефективне досягнення стратегічних цілей, а з іншого, – розробляє правила та засоби досягнення стратегічних цілей. Автор підкреслює, що формування цілей базується на зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм.

Під економічною стратегією він розуміє сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі.

Інші науковці підходять до визначення економічної стратегії з позиції формування конкурентних переваг.

Так, у трактуванні авторів М. В. Макаренко і О. М. Махаліною, економічна стратегія – це сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства. Інакше кажучи, економічна стратегія – це система забезпечення конкурентної переваги підприємства» [54].

На думку О. П. Градова, економічна стратегія – це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції [58].

Він вважає, що глобальною ціллю економічної стратегії є створення та підтримка конкурентної переваги підприємства [58]. При цьому під конкурентною перевагою О. П. Градов розуміє «продуктивність використання ресурсів і виявляється у співставленні з іншими господарюючими суб'єктами» [38].

Він зазначає, що генеральна базисна ціль економічної стратегії готельного підприємства – максимізація прибутку та власного капіталу при інших рівних умовах (прийнятний рівень портфелю продажу, ліквідності, ризику та інших показників-обмежувачів) [58].

Є й інші точки зору: І. Г. Неделько ототожнює економічну стратегію з функціональними стратегіями. Вона зазначає, що економічна стратегія є синтезом функціональних стратегій, кожна з яких являє собою сукупність стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства та пропонує розглядати функціональні стратегії загальної економічної стратегії як великі інвестиційні проекти підприємства [38].

Стратегія необхідна як організації в цілому, так і окремим її підрозділам і функціональним відділам. У найзагальнішому випадку (диверсифікована корпорація) стратегії розробляються (рис. 1.1) на чотирьох різних організаційних рівнях [21].

Для вузькопрофільних компаній, що займаються одним видом бізнесу, корпоративна і ділова стратегії збігаються, тому що стратегія розробляється для одного виду діяльності.

Корпоративний стратегічний план складається зі стратегій, вироблених на різних рівнях організаційної ієрархії. Між суміжними рівнями існує двосторонній вплив відповідних стратегій. Стратегія, розроблена на більш низькому рівні, є складовою частиною стратегії, що розробляється на більш високому рівні. При цьому має виконуватися умова взаємозв'язку місії, цілей і стратегій на кожному рівні.

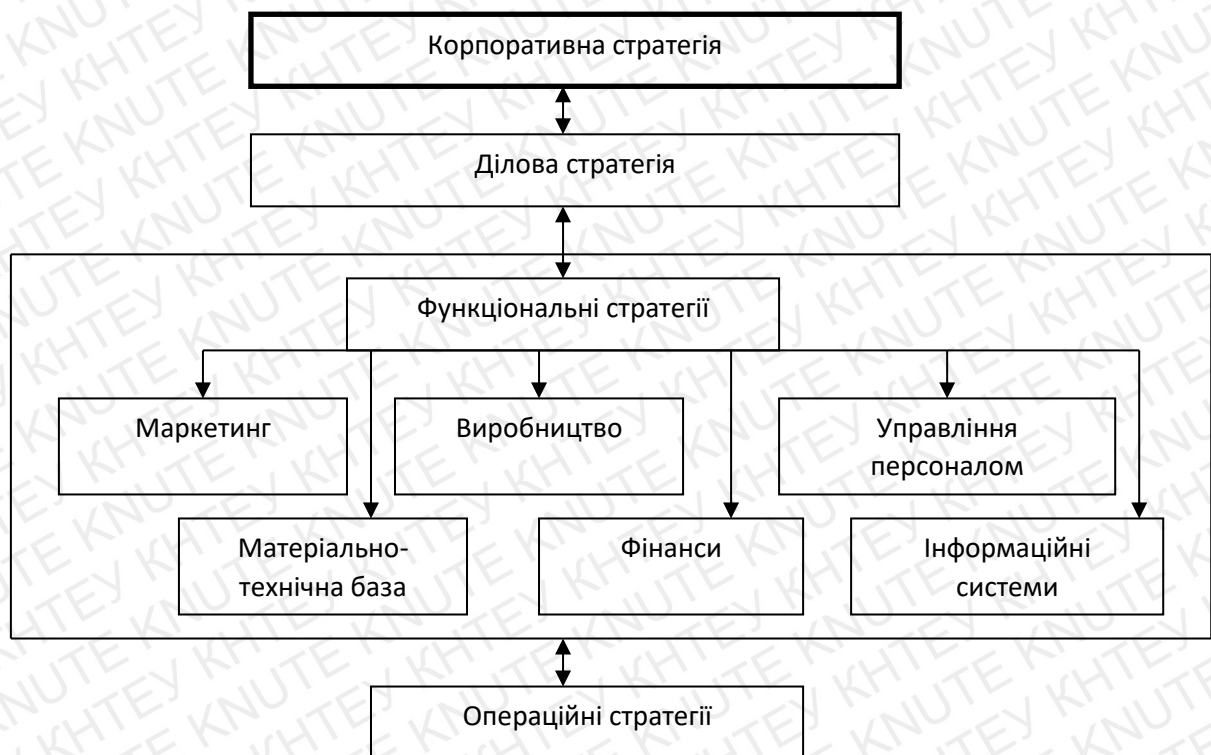


Рис.1.1. Ієрархічна структура стратегій ресторану

Ділова або бізнес-стратегія – це стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг окремої стратегічної бізнес-одиниці.

Функціональні стратегії розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії. До функціональних стратегій відносять: маркетингову, фінансову, виробничу та інші. Основне призначення функціональних стратегій - розподіл ресурсів окремого відділу чи служби і визначення ефективного внеску функціонального підрозділу в ділову і корпоративну стратегію. Поняття функціональної стратегії набуває особливого сенсу, тому що воно відбиває проникнення стратегічного мислення на більш низькі управлінські рівні і сприяє формуванню в компанії зовсім нового підходу до бізнесу в умовах жорсткості конкурентного середовища.

Ефективність ділової стратегії значною мірою залежить від функціональних стратегій. Це підтверджує відомий шведський професіонал-

практик, фахівець у сфері консалтингу Бенгт Карлоф: “Незалежне формування функціональних стратегій - не піднята цілина ділового менеджменту, де, можливо, приховані величезні резерви ефективності”. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, можна більш результативно впливати як на величину внеску того чи іншого функціонального підрозділу в загальну справу, так і на величину витрат на фінансування цього підрозділу.

Операційна стратегія – це ще один рівень стратегічних рішень завдань, поставлених перед окремою оперативною чи географічною одиницею компанії.

Ефективне вирішення проблеми виживання і забезпечення безупинного розвитку підприємства полягає у створенні і реалізації її конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку та економічної стратегії ресторану.

1.2. Критерії оцінки та вибору економічної стратегії підприємства ресторанного господарства

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основою, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і, насамперед, вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Реалізація зазначених принципів забезпечує побудову обґрунтованої послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління (табл. 1.1).

Загальні принципи стратегічної діяльності підприємства

Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі

Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в "стратегічному наборі"

Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на "стратегічний набір" настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати

Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій

Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу

Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей

Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначенням мети як відправної точки стратегічних дій.

Процес вибору економічної стратегії підприємства ресторанного господарства повинен підпорядковуватись наступним головним принципам:

1. Економічна стратегія узгоджується з її встановленими цілями і нормами; з загальною стратегією в цілому; концентрується на ключових проблемах економічної діяльності.

2. Економічна стратегія відрізняється внутрішньою взаємоузгодженістю структурних компонентів: являється єдністю економічних цілей; являється єдністю своїх функціональних елементів (компонентів); здійснюється в процесі науково-аналітичного дослідження, тоді коли оцінка фінансового ризику інтегрована в економічну стратегію підприємства; будується та реалізовується на єдиній інформаційній базі, основу якої складають дані бухгалтерського обліку та звітності, узгоджується з економічною політикою та економічною тактикою.

3. Економічна стратегія в повній мірі узгоджується із зовнішнім середовищем: з потенціалом структурно-динамічних змін конкурентів та оточуючого середовища; базується на законах як макро-, так і мікроекономіки.

Наведені основні групи принципів дозволяють підійти до процесу формування стратегії всебічно та обґрунтовано. Загалом, основою є принцип аналітичного характеру вибору економічної стратегії.

Економічна стратегія повинна передбачати можливість цілеспрямованого удосконалення окремих функціональних блоків, елементів системи та будь-якої їх сукупності.

Особливе місце в процесі обліково-аналітичного забезпечення вибору економічної стратегії відводиться розгляду взаємозв'язку між п'ятьма основними параметрами – вартістю підприємства, економічним прибутком,

платоспроможним попитом на продукцію, товари і послуги ресторану, ліквідністю та ризиками.

Стратегічний взаємозв'язок перерахованих параметрів утворює сутність сукупного критерію вибору економічної стратегії (див. рис. 1.2).

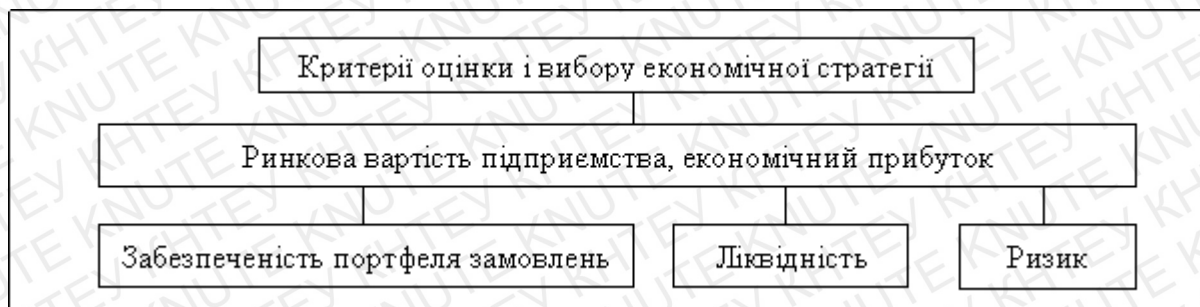


Рис. 1.2. Критерії оцінки та вибору економічної стратегії ресторану

Процес стратегічного планування діяльності підприємства ресторанного господарства здійснюється постійно і включає вісім етапів (рис. 1.3).

Місією, або головною метою, що є обґрунтування створення та діяльності ресторану є задоволення попиту споживачів у послугах ресторанного господарства. Зазначимо, що місією підприємства ресторанного господарства не може бути прибуток. На це ще на початку минулого століття вказував видатний підприємець Генрі Форд. У разі орієнтації лише на прибуток, власники та менеджмент ресторану будуть намагатися збільшувати ціни, зменшувати витрати.

Це неминуче призведе до погіршення якості продукції та послуг, втрати конкурентоспроможності і, нарешті – втрати прибутковості. Навпаки, орієнтація на задоволення попиту споживачів буде спонукати до підвищення якості обслуговування, збільшення об'ємів виробництва та реалізації продукції. Це автоматично забезпечить прибуткову діяльність підприємства ресторанного господарства, його конкурентоспроможність.

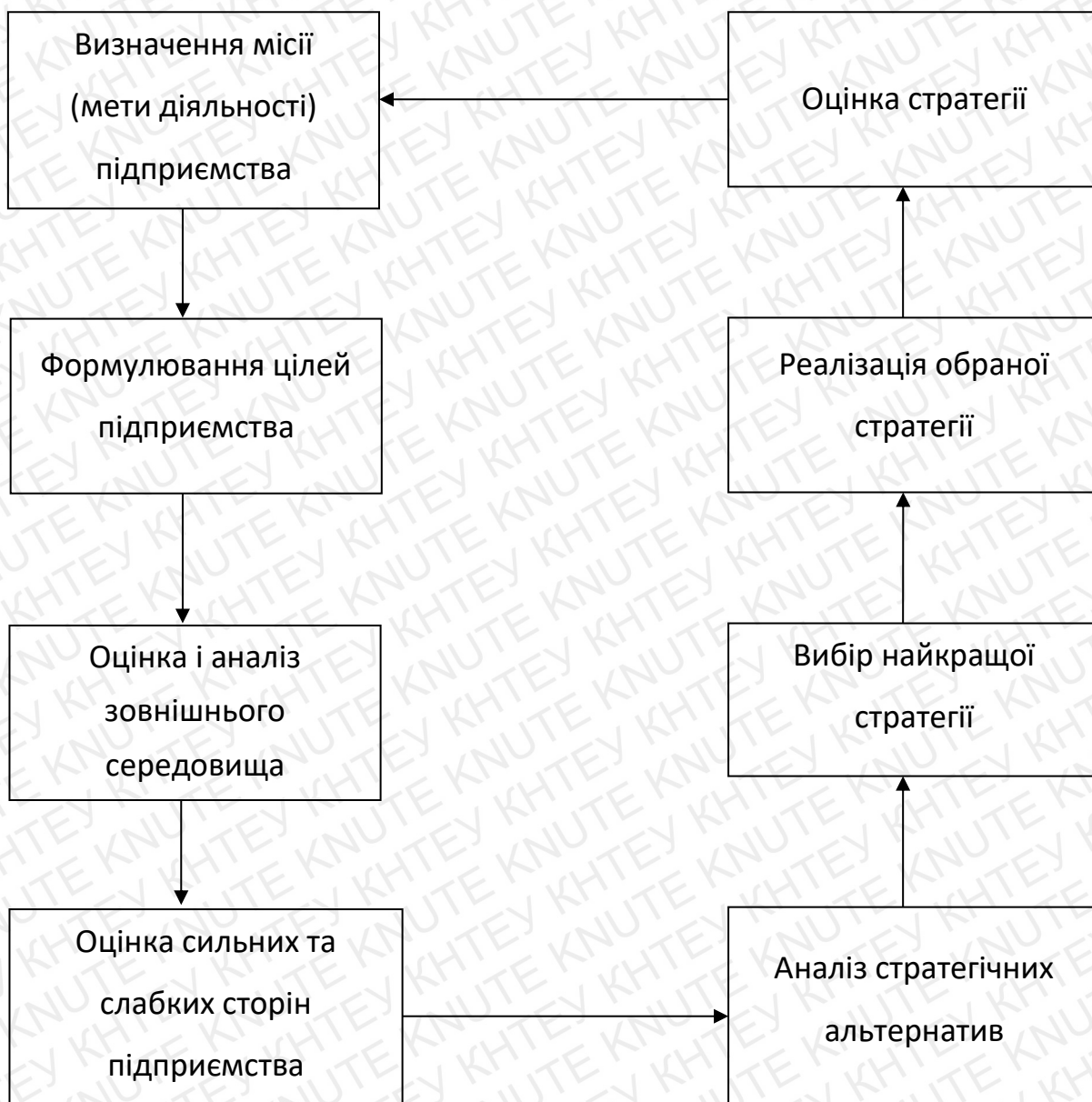


Рис. 1.3. Схема стратегічного планування діяльності підприємства ресторанного господарства.

Вибір стратегії здійснюється на підставі аналізу стратегічних альтернатив. При цьому враховуються місія та цілі підприємства, результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Вибір стратегії також залежить від життєвого циклу підприємства. Так, новий ресторан, який щойно вийшов на ринок, скоріше за все обере стратегію зростання, а ресторан при готельному комплексі, який господарює за умов стабільного попиту – обмеженого зростання.

Реалізація обраної стратегії передбачає здійснення певних заходів. Для забезпечення належної реалізації економічної стратегії в підприємствах ресторанного господарства здійснюють наступні заходи:

- розробляють середньострокові та короткострокові плани торговельно-виробничої та фінансово-господарської діяльності;
- впроваджують заходи щодо удосконалення технології виробництва продукції, форм та методів обслуговування споживачів;
- здійснюють заходи щодо розвитку матеріально-технічної бази підприємства, продовольчого та матеріально-технічного забезпечення;
- удосконалюють управління персоналом, підвищують його мотивацію до праці;
- оптимізують організаційну структуру управління.

В процесі реалізації стратегії постійно здійснюється контроль. Це дозволяє робити постійний моніторинг та оцінку обраної стратегії. у разі, якщо фактичні результати діяльності підприємства значно відрізняються від запланованих, керівництво підприємства ресторанного господарства повинно вдатись до коригування стратегії.

Таким чином, через те, що поняття економічна стратегія не отримало чіткого визначення та, на нашу думку, перетинається з поняттям конкурентної і маркетингової стратегії, нами запропоновано наступне визначення економічної стратегії підприємства ресторанного господарства. Розглядаємо економічну стратегію як прийняті керівництвом напрямки діяльності, що забезпечують досягнення економічної цілі та реалізуються через такі складові, як виробнича система, маркетинг, фінанси, персонал, матеріально-технічна база.

Суть організації стратегічного менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу полягає в створенні необхідних умов для стратегічного

управління, планування, реалізації планів та контролю за їх виконанням.

Стратегічне управління й планування розвитку підприємств — це сфера діяльності керівництва вищої ланки, головним обов'язком якої є визначення пріоритетних напрямів діяльності та розвитку підприємств, визначення цілей, розподіл ресурсів і всього того, що надає підприємству конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «МАНГАЛ» (ТОВ «А.ЛО МЕНЕДЖМЕНТ»)

2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

У випускній кваліфікаційній роботі дослідження ефективності економічної стратегії підприємства ресторанного бізнесу проведено за матеріалами ресторану «Мангал», що знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Саксаганського, 33/35. Ресторан розміщений в орендованому приміщенні на 1-му поверсі 5-ти поверхового житлового будинку.

Підприємство належить до приватної форми власності, за організаційною формою підприємництва – товариство з обмеженою відповідальністю. За даними, що знаходяться у відкритому доступі в інтернет-джерелах, ТОВ «А.ЛО Менеджмент», якому належить заклад, було засновано у 2006 році. Єдиним учасником і одночасно директором товариства є пан Метін Каміл. Головним напрямом діяльності товариства є надання ресторанних послуг.

Ресторан «Мангал» є закладом сучасної турецької кухні, хоча в меню також присутні популярні страви європейської кухні. Заклад поєднує затишний лаунж-бар днем та галасливий вечірній ресторан увечері - тут лунає музика ді-джеїв та проходять модні покази. Відвідувачі можуть скуштувати як фірмові страви з баранини, так і традиційні турецькі манти, піде, джаджик, хайдарі, мухаммара, а також популярні французькі десерти та ароматний хліб власної випічки. У приміщенні гості можуть розміститися у лаунж-залі, зал-мангалі або в залі зі зручними диванами та кальянами.

Режим роботи закладу 10-00 - 23-00 без перерв та вихідних.

Середній рахунок в ресторані «Мангал» становить 150-200 грн на особу у денні години і 250-400 грн – у вечірній час. За ціновою характеристикою заклад орієнтований на споживачів з середнім та вищим за середній доходом.

Завдяки вдалому розміщенні в центрі міста, смачній кухні, якісному обслуговуванню заклад набув популярності серед киян та гостей столиці. В ресторані «Мангал» сформовано коло постійних споживачів, яке складається з представників турецької громади, а також шанувальників турецької кухні. В ресторані можна не лише смачно поїсти, а й провести романтичне побачення, або ділову зустріч. Тут часто замовляють корпоративні заходи, святкування весіль, днів народження та інших урочистих подій.

Персонал ресторану «Мангал» сформований з кваліфікованих працівників, більшість з яких мають фахову освіту, досвід роботи в ресторанному бізнесі. Офіціанти та бармени закладу можуть вільно спілкуватися турецькою та іншими тюркськими мовами.

Розглянемо організаційну структуру закладу (рис. 2.1).

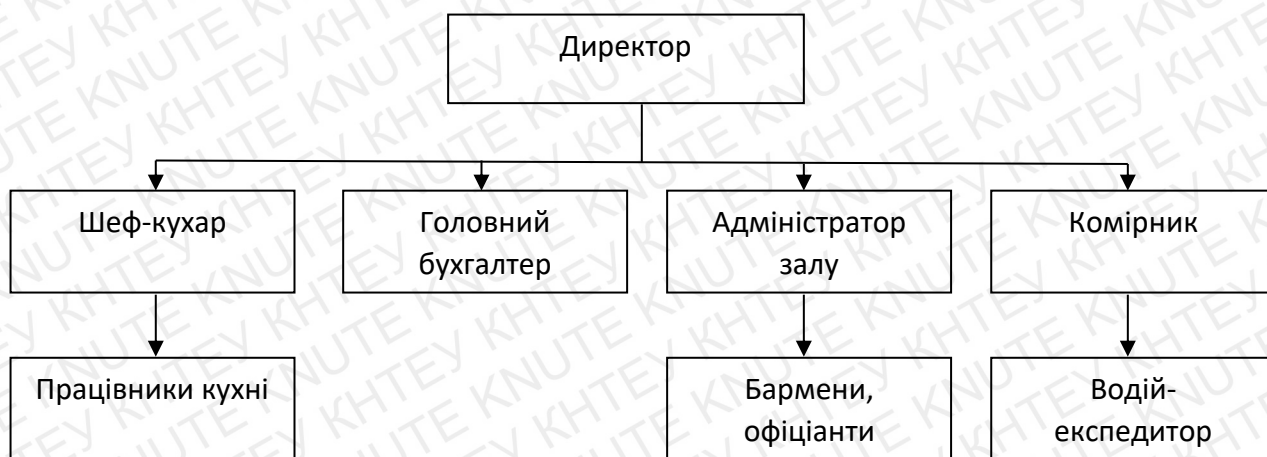


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ресторану «Мангал»

З рис. 2.1 бачимо, що в ресторані «Мангал» застосована лінійно-функціональна структура управління. Директору безпосередньо підпорядковані лінійні керівники – адміністратор залу та завідувач виробництвом, а також функціональні керівники – головний бухгалтер та комірник.

Директор здійснює загальне керівництво виробничою і господарською діяльністю закладу, виконує адміністративні і контрольні функції. Адміністратор відповідає за якісне обслуговування споживачів у залах

ресторану. Йому підпорядковані бармени та офіціанти. Шеф-кухар відповідає за виробничу діяльність закладу, якість страв та кулінарної продукції. Йому підпорядковані кухарі та інші працівники кухні. Головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського і податкового обліку, збереження коштів і майна підприємства. Комірник виконує функції головного з продовольчого постачання та матеріального-технічного забезпечення. Він відповідає за замовлення і прийом товарів від постачальників, зберігання і видачу на виробництво матеріальних ресурсів. Комірнику підпорядкований водій-експедитор.

Враховуючи масштаб бізнесу ресторану «Мангал» в закладі відсутні функціональні спеціалісти – відповідальні за важливі напрями діяльності і ці функції покладені на лінійних керівників. Наприклад, за відсутністю інспектора з кадрів на директора покладено ведення кадрової документації.

Ресторан «Мангал» здійснює виробничу та господарську діяльність під впливом численних змін у мінливому зовнішньому середовищі. За допомогою PEST-аналізу проаналізуємо вплив факторів макросередовища на діяльність закладу.

Політичні чинники. У 2019 році в Україні відбулися вибори Президента і Верховної ради, сформований новий Уряд, зменшилася інтенсивність вогню на Донбасі. Тим не менш політичний стан в державі лишається складним, продовжується адміністративний та податковий тиск на бізнес. Водночас, активізація реформ в економіці, судової та правоохоронної системах, посилення інтеграції з країнами ЄС сприятимуть покращенню політичного стану в державі, активізації в'їзного і внутрішнього туризму. А це, в свою чергу, опосередковано сприятиме зростанню попиту на ресторанный послуги, у тому числі ресторану «Мангал».

Економічні чинники. Незважаючи на динамічне покращення у 2019 році поточна макроекономічна та макрофінансова ситуація в Україні лишається складною. Разом з тим, починаючи з 2016 року спостерігається зростання ВВП, обсягів промислового виробництва, зменшення індексу інфляції. Це

створює передумови для зростання доходів населення і, як наслідок – попиту на послуги ресторанів.

Соціальні чинники. В даний час соціальний стан в державі характеризується відчутною напруженістю. Це обумовлено наявністю понад 1,5 млн. вимушених переселенців з Криму та Донбасу, великій кількості безробітних, людей, що отримують мінімальні доходи. У багатьох людей не вистачає грошей на першочергові потреби і вони не відвідують ресторани. Покращення соціального стану відбувається повільно паралельно із зрушеннями у політичній та економічній сферах.

Технологічні чинники. Зараз в світі активно запроваджуються інноваційні технології в усіх сферах економіки та повсякденного життя людей. Це також стосується ресторанного бізнесу. Потрібно зазначити, що сьогодні вітчизняні ресторани активно запроваджують сучасні інноваційні підходи до виробництва продукції, обслуговування, маркетингу тощо.

В цілому фактори макросередовища мають позитивну динаміку, що позитивно впливає на діяльність ресторанного бізнесу і може відкрити нові можливості для розвитку ресторану «Мангал».

Вплив факторів ринкового середовища на діяльність підприємства проводимо за допомогою моделі 5-ти сил конкуренції М. Портера.

Тиск з боку постачальників на ресторан «Мангал» оцінюємо як незначний, так як в даний час існує багато виробників та постачальників продовольчих ресурсів та предметів матеріально-технічного забезпечення. Заклад має можливість обирати надійних постачальників, що забезпечують належну якість та прийнятні ціни.

Загрозу з боку послуг-замінників також визначаємо як незначну. Вулична їжа або заклади фаст-фуд пропонують вузький асортимент кулінарної продукції, виготовленої за стандартними технологіями, мінімальний обсяг послуг. Відповідно вони не здатні повноцінно замінити ресторан.

Водночас існує значна загроза появи нових конкурентів. Ринок ресторанних послуг м. Києва є найбільшим в Україні і протягом останніх років

в місті спостерігається зростання попиту на послуги кафе і ресторанів.

Ресторан «Мангал» як і інші заклади галузі відчуває сильний тиск з боку споживачів. Споживачі постійно підвищують свої вимоги до якості страв та обслуговування, інтер'єру залів, наявності додаткових послуг.

Також значним визначаємо тиск з боку закладів-конкурентів. Взагалі рівень конкуренції на територіальному ринку ресторанних послуг м. Києва постійно зростає. Основними конкурентами ресторану «Мангал» є:

- ресторан тайської кухні «Три виделки», вул. Володимирська, 76;
- ресторан близькосхідної кухні «Улюблений дядько», вул. Паньківська, 20;
- ресторан української кухні «Первак», вул. Рогнідинська, 2.

Зазначені заклади-конкуренти розміщені у середмісті Києва, орієнтовані на подібний контингент споживачів, працюють в одному ціновому діапазоні, спеціалізуються на національній кухні. Порівняємо заклади-конкуренти за методом рангів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика ресторанів-конкурентів

Показник	«Мангал»	«Три виделки»	«Улюблений дядько»	«Первак»
Розміщення	2	1	4	3
Інтер'єр	3	4	2	1
Асортимент страв	1	4	2	3
Додаткові послуги	1	3	4	2
Відомість на ринку	1	4	3	2
Ціна	4	1	2	3
Разом	12	17	17	14
Середній ранг	2	2,8	2,8	2,3

З даних табл. 2.1 бачимо, що ресторан «Мангал» переважає конкурентів за асортиментом страв, додатковими послугами, відомістю на ринку. В той же час, в закладі найвищі ціни серед ресторанів-конкурентів.

За допомогою SWOT-аналізу визначимо загрози та можливості з боку зовнішнього середовища для діяльності ресторану «Мангал», а також сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ресторану «Мангал»

Показник	Позитивний вплив	Негативний вплив
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Політичний стан	Припинення збройного конфлікту, проведення реформ, поглиблення євроатлантичної інтеграції сприятиме росту попиту	Політична дестабілізація загрожує подальшим зменшенням попиту на послуги ресторанів
Соціально-економічний стан	Ріст економіки сприяє зростанню зайнятості, реальних доходів населення і призводять до збільшення попиту	Продовження соціально-економічної кризи загрожує подальшим зменшенням попиту на послуги ресторанів
Законодавство	Зменшення податкового і адміністративного тиску сприятиме діяльності ресторанів	Збільшення податків, адміністративного тиску ускладнює ведення бізнесу
Територіальний ринок	Розвиток ринку створить передумови для успішної роботи закладу	Посилення загрози виходу на ринок нових ресторанів.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
Матеріально-технічна база	Переважно нові, незношені основні засоби	Значні витрати на утримання. Обмеженість просторового ресурсу
Персонал	Досвідчений, кваліфікований персонал. Достатній рівень мотивації працівників	Великі витрати на утримання кваліфікованих працівників із знанням іноземних мов
Якість продукції та послуг	Широкий асортимент страв, якісне обслуговування, затишна атмосфера	Низький рівень оновлення страв та технологій
Відомість на ринку	Наявність кола постійних споживачів	Відносно вузька клієнтська база

За результатами SWOT-аналізу (табл. 2.2) бачимо, що у випадку реалізації позитивного сценарію розвитку держави перед рестораном «Мангал» відкриються нові можливості для розвитку, збільшення обсягів реалізації послуг і товарообороту, покращення показників фінансово-господарської діяльності. Нові можливості з'являться у разі встановлення миру на Донбасі, реформуванні судової та правоохоронної системи, подоланні корупції, поглибленні процесів євроінтеграції. Це матиме комплексний позитивний вплив на соціально-економічний стан держави, сприятиме зростанню обсягів виробництва, ВВП, доходів населення, ділової активності, туристичних потоків. Загальне покращення політичного і соціально-економічного стану сприятиме зростанню попиту на послуги підприємств індустрії гостинності, у тому числі ресторану «Мангал». Відповідно у разі негативного розвитку подій підприємство буде змушене реагувати на загрозу подальшого зменшення попиту на його послуги.

Сильними сторонами внутрішнього середовища ресторану «Мангал», його конкурентними перевагами є гнучка цінова політика, потужна матеріально-технічна база, кваліфіковані трудові ресурси, широкий асортимент і висока якість продукції та послуг. В той же час, утримання наявного ресурсного потенціалу вимагає значних витрат. Тому у разі зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції, товарообороту підприємство буде накопичувати збитки.

На підставі проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища ресторану «Мангал» робимо загальний висновок, що підприємство володіє достатнім ресурсним потенціалом для здійснення успішної виробничої та фінансово-господарської діяльності. Заклад надає якісні конкурентоспроможні послуги і обіймає міцну позицію на територіальному ринку ресторанних послуг м. Києва. Успішна господарська діяльність на конкурентному ринку в середньо- і довгостроковій перспективі вимагає від керівництва ресторану «Мангал» розробки ефективної економічної стратегії.

2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності ресторану «Мангал»

Економічну стратегію ресторану «Мангал» формулює власник закладу. Звичайно зміст стратегії не підлягає оприлюдненню. Але, виходячи з наявного ресурсного потенціалу, результатів діяльності можна робити висновок про успішність або неуспішність поточної економічної стратегії підприємства. За нашими спостереженнями поточна економічна стратегія ресторану «Мангал» спрямована на забезпечення сталого зростання за рахунок поступового розширення кола постійних споживачів. Створення мережі закладів турецької кухні власником не планується.

Взагалі ефективність економічної стратегії суб'єктів економічної діяльності оцінюють за результатами їх фінансово-господарської діяльності. Успішна економічна стратегія дозволяє підприємствам збільшувати обсяги реалізації продукції і доходів, отримувати прибуток, здобувати стратегічні конкурентні переваги.

Аналіз господарської діяльності ресторану «Мангал» проводимо в динаміці за 2016-2018 роки на підставі даних звітності закладу (Форма 2 Звіт про фінансові результати). Під час аналізу визначаємо динаміку та структуру доходів і поточних витрат підприємства, фінансові результати господарської діяльності, ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів.

Як відомо, в закладах ресторанного бізнесу основним показником, який характеризує обсяг реалізації кулінарної продукції та послуг є чистий доход від реалізації (товарооборот). Товарооборот забезпечує відшкодування поточних витрат і формування прибутку підприємств, а також використовується в аналізі ефективності господарської діяльності, використання ресурсного потенціалу.

За допомогою графіку (рис. 2.2) проаналізуємо динаміку чистого доходу (товарообороту) підприємства за поточними цінами та з урахуванням інфляції, яка за даними Державної служби статистики становила у 2017-2018 роках відповідно 12,4 та 13,7%.

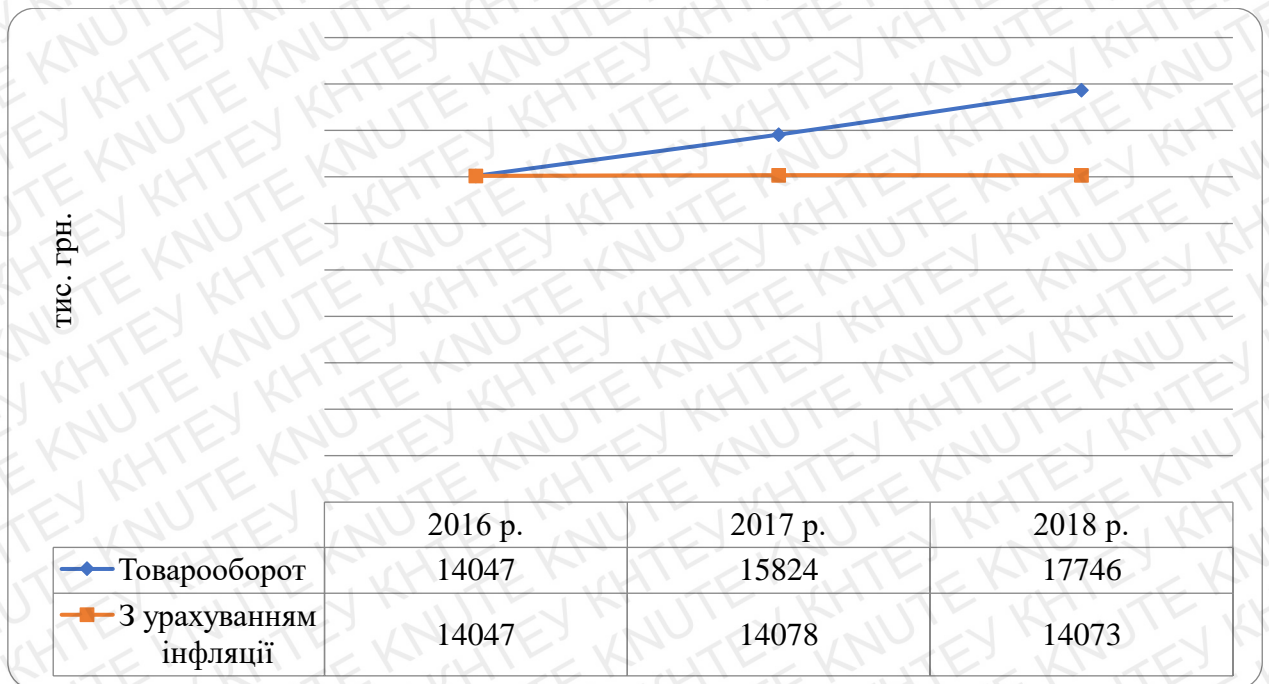


Рис. 2.2 Динаміка товарообороту ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки.

З наведеного на рис. 2.1 графіку бачимо, що товарооборот закладу за поточними цінами щорічно зростає, але з урахуванням інфляції майже не змінюється. Це свідчить про обмеженість платоспроможного попиту на послуги підприємства та високий рівень конкуренції на територіальному ринку ресторанних послуг м. Києва. Дані аналізу мають спонукати керівництво ресторану «Мангал» до активізації маркетингових зусиль, спрямованих на розширення клієнтської бази закладу. В даний час територіальний ринок зростає і цей фактор підприємству необхідно використати.

Товарооборот ресторану «Мангал» складається з обороту по продукції власного виробництва та реалізації купівельних товарів. Також структура товарообороту включає вартість сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів, а також націнку закладу.

За даними статистичної звітності проаналізуємо в динаміці за 2016-2018 роки склад і структуру чистого доходу (товарообороту) підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз товарообороту ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки (тис. грн.)

Показник	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17р.- 16р.	18р.- 17р.	17р.- 16р.	18р.- 17р.
Товарооборот, у т.ч.:	14047	15824	17746	1777	1922	112,65	112,15
Оборот по ПВВ	9015	10241	11551	1226	1310	113,60	112,79
Оборот по купівельним товарам	5032	5583	6195	551	612	110,95	110,96
Питома вага ПВВ, %	64,18	64,72	65,09	0,54	0,37		
Вартість сировини	3160	3611	4110	451	499	114,27	113,82
Націнка	10887	12213	13636	1326	1423	112,18	111,65
Середньозважена націнка, %	344,51	338,16	331,77	-6,35	-6,39		

З даних таблиці 2.3 бачимо, що товарооборот закладу щорічно зростає на понад 12%. При цьому темпи росту обороту по продукції власного виробництва перевищують темпи росту товарообороту. Тому питома вага власної продукції в товарообороті ресторану поступово зростає. Це добре, оскільки на продукцію власного виробництва застосовується більш висока націнка порівняно з купівельними товарами.

У 2017-2018 роках в закладі незначно зменшувався рівень націнки. Це вказує на застосування керівництвом гнучкої цінової політики. В умовах зростання вартості сировини в закладі намагаються утримувати ціни на популярні страви. В той же час, за рівнем цін ресторан «Мангал» зберігає орієнтацію на споживачів із середнім та вищим за середній доходом. По мірі кількісного зростання середнього класу буде зростати коло клієнтів закладу.

Зазначимо, що завантаженість ресторану «Мангал» практично не залежить від сезону, хоча в теплу пору року кількість споживачів дещо збільшується. Найбільший попит на послуги закладу спостерігається у вихідні та святкові дні, а протягом дня – у вечірні години.

За даними бухгалтерської звітності проаналізуємо в динаміці за 2016-2018 роки показники фінансово-господарської діяльності ресторану «Мангал» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників господарської діяльності ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки (тис. грн.)

Показник	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17р.- 16р.	18р.- 17р.	17р.- 16р.	18р.- 17р.
Чистий дохід	14047	15824	17746	1777	1922	112,65	112,15
Собівартість	11152	12458	13912	1306	1454	111,71	111,67
Питома собівартість, %	79,39	78,73	78,40	-0,66	-0,33		
Валовий прибуток	2895	3366	3834	471	468	116,27	113,90
Інші операційні доходи	64	73	79	7	6	114,06	108,22
Адміністративні витрати	1044	1150	1217	106	67	110,15	105,83
Витрати на збут	113	149	166	36	17	131,86	111,41
Інші операційні витрати	153	177	190	24	13	115,69	107,34
Результат операційної діяльності	1649	1963	2340	314	377	119,04	119,21
Результат звичайної діяльності	1546	1878	2263	332	385	121,47	120,50
Чистий прибуток	1035	1335	1678	300	343	128,99	125,69

З даних таблиці 2.4 бачимо, що протягом 2016-2018 років в підприємстві покращуються показники прибутковості. Так, валовий прибуток збільшився у 2017 році на 471 тис. грн., або на 16,27%, а у 2018 році приріст становив 468 тис. грн., або 13,90%. Збільшення валового прибутку обумовлене більш високими темпами росту товарообороту порівняно із темпами росту

собівартості. Це також дозволило зменшити питому собівартість і отримати її відносну економію, яка становить по роках:

$$E_{2017} = \frac{-0,66 \times 15824}{100} = -104 \text{ тис. грн.}; \quad E_{2018} = \frac{-0,33 \times 17746}{100} = -59 \text{ тис. грн.};$$

Таким чином, за 2017-2018 роки відносна економія собівартості становить 163 тис. грн. Зменшення питомої собівартості призвело до зростання валового прибутку і свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності ресторану «Мангал».

Проаналізуємо показники ефективності управління поточними витратами в підприємстві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності управління поточними витратами ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки (тис. грн.)

Показник	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17р.- 16р.	18р.- 17р.	17р.- 16р.	18р.- 17р.
Чистий дохід	14047	15824	17746	1777	1922	112,65	112,15
Чистий прибуток	1035	1335	1678	300	343	128,99	125,69
Поточні витрати	12462	13934	15485	1472	1551	111,81	111,13
Рівень витрат, %	88,72	88,06	87,26	-0,66	-0,80		
Рентабельність витрат, %	8,31	9,58	10,84	1,27	1,26		

Дані таблиці 2.5 свідчать про підвищення ефективності управління поточними витратами в закладі. Так, щорічно зростає рентабельність витрат, тоді як питомі витрати зменшуються. Ефективне управління поточними витратами поряд із зростанням доходів забезпечило покращення показників прибутковості ресторану «Мангал».

В процесі виробничої і господарської діяльності ресторан «Мангал», як і інші підприємства ресторанного бізнесу використовує трудові і матеріальні

ресурси. Ефективне використання наявного ресурсного потенціалу є обов'язковою передумовою успішної діяльності закладу і важливим критерієм оцінки ефективності його економічної стратегії.

Проаналізуємо показники з праці ресторану «Мангал» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників з праці ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки
(тис. грн.)**

Показник	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17р.- 16р.	18р.- 17р.	17р.- 16р.	18р.- 17р.
Чистий дохід	14047	15824	17746	1777	1922	112,65	112,15
Чистий прибуток	1035	1335	1678	300	343	128,99	125,69
Персонал, чол.	23	24	24	1	0	104,35	100,0
Продуктивність праці	610,7	659,3	739,4	48,6	90,1	107,96	125,69
Фонд оплати праці	1644	1810	1974	166	164	110,10	109,11
Рівень ФОП, %	11,70	11,44	11,12	-0,26	-0,32		
Рентабельність ФОП, %	62,96	73,76	85,00	10,8	11,24		
Середня зарплата, грн	5957	6285	6854	328	569	105,51	109,05

З даних таблиці 2.6 бачимо, що протягом 2016-2018 років в закладі значно покращилися показники з праці. Так, спостерігається зростання продуктивності праці, рентабельності витрат на оплату праці. Водночас зменшуються питомі витрати на оплату праці. У 2017-2018 роках підприємством отримана відносна економія заробітної плати у розмірі:

$$E_{2017} = \frac{-0,26 \times 15824}{100} = -41 \text{ тис. грн.}; \quad E_{2018} = \frac{-0,32 \times 17746}{100} = -57 \text{ тис. грн.};$$

Таким чином за 2017-2018 роки заклад отримав відносну економію витрат на оплату праці в розмірі 98 тис. грн. Це вагомий фінансовий ресурс для розвитку підприємства.

Зазначимо також, що темпи росту фонду оплати праці і середньої заробітної плати поступаються темпам росту товарообороту і продуктивності

праці. Тому підвищення заробітної плати економічно обгрунтоване. Зазначимо, що підвищення заробітної плати сприяє мотивації персоналу, закріпленні в підприємстві кваліфікованих працівників.

Матеріальні ресурси ресторану «Мангал» складаються з основних засобів та оборотних матеріальних активів (запасів). Проаналізуємо в динаміці показники вартості придатності та ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників вартості, придатності та ефективності
використання основних засобів ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки
(тис. грн.)**

Показник	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17р.- 16р.	18р.- 17р.	17р.- 16р.	18р.- 17р.
Чистий дохід	14047	15824	17746	1777	1922	112,65	112,15
Чистий прибуток	1035	1335	1678	300	343	128,99	125,69
Персонал, чол.	23	24	24	1	0	104,35	100,0
Залишкова вартість ОЗ	1244	1307	1388	63	81	105,06	106,20
Первісна вартість ОЗ	2166	2239	2333	73	97	103,37	104,20
Коефіцієнт придатності ОЗ, %	57,43	58,37	59,49	0,94	1,12		
Фондовіддача	11,29	12,11	12,79	0,82	0,68	107,29	105,62
Фондомісткість	0,089	0,083	0,078	0,006	-0,005	93,26	93,98
Фондоозброєність	54,1	54,5	57,8	0,4	3,3	100,74	106,20
Рентабельність ОЗ, %	83,20	102,14	120,89	18,94	18,80		

З наведених у таблиці 2.7 даних бачимо, що протягом 2016-2018 років в закладі зберігався стабільний склад основних засобів. При цьому відбувалася поступове оновлення основних засобів, що забезпечило покращення

показника придатності. Разом з тим, рівень зносу основних засобів ресторану «Мангал» перевищує 40%. У разі подальшого накопичення зносу може виникнути загроза втрати основними засобами своїх властивостей, що призведе до зупинки виробничих процесів.

Також досягнуто покращення показників ефективності використання основних засобів – фондівіддачі, фондомісткості, фондоозброєності, рентабельності. Покращення зазначених показників відбулося внаслідок перевищення темпів росту товарообороту, чистого прибутку над темпами росту залишкової вартості основних засобів.

У складі матеріальних ресурсів ресторану «Мангал» крім основних засобів обліковуються оборотні матеріальні ресурси – запаси продовольчої сировини і товарів та предметів матеріально-технічного забезпечення. Динаміка показників ефективності управління запасами наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ефективності використання запасів ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17р.- 16р.	18р.- 17р.	17р.- 16р.	18р.- 17р.
Чистий дохід	14047	15824	17746	1777	1922	112,65	112,15
Чистий прибуток	1035	1335	1678	300	343	128,99	125,69
Запаси	126	145	163	19	18	115,08	112,41
Оборотність запасів, разів	111,5	109,1	108,9	-2,4	-0,2	97,85	99,82
Тривалість запасів, діб	3,27	3,34	3,35	0,07	0,01	102,14	100,30
Рентабельність запасів, %	821,4	920,7	1029,4	99,3	108,7		

Дані аналізу, наведені у табл. 2.8, свідчать про достатньо високий рівень ефективності використання запасів. Так, в підприємстві підтримується високий рівень оборотності запасів, а їхня тривалість не перевищує 3,35 доби.

Це важливо, оскільки складські приміщення ресторану «Мангал» мають обмежену місткість, а просторового ресурсу для їх збільшення немає. Політика підприємства щодо продовольчого постачання полягає у закупівлі свіжого м'яса, овочів, зелені, іншої продовольчої сировини, напівфабрикатів і товарів малими партіями. Це забезпечує високу якість страв і водночас мінімізує витрати на зберігання.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити висновок про покращення показників ефективності господарської діяльності та використання ресурсного потенціалу ресторану «Мангал» у 2016-2018 роках. Це свідчить також, що поточна економічна стратегія закладу є достатньо ефективною. Разом з тим, відмічаємо незначне зростання обсягів реалізації та товарообороту з урахуванням інфляції, суттєво зношену матеріально-технічну базу підприємства. Наявні недоліки у поточній діяльності та ресурсному потенціалі потрібно врахувати при розробці пропозицій щодо удосконалення економічної стратегії.

2.3. Дослідження ефективності фінансової стратегії ресторану «Мангал»

Практика свідчить, що успішні підприємства ресторанного бізнесу визначаються високим рівнем прибутковості, надійним фінансовим станом, що дозволяє їм фінансувати не лише поточну господарську діяльність, а й інвестиції, бути надійним позичальником у банків. Фінансово потужні підприємства спроможні своєчасно і у повному обсязі виконувати зобов'язання перед постачальниками, найманим персоналом, державою, іншими кредиторами. Також наявність власних фінансових ресурсів дозволяє фінансувати розвиток, виплачувати корпоративний дохід власникам, стимулювати персонал. Тому показники фінансово-майнового стану розглядають в якості критеріїв оцінки ефективності економічної стратегії.

Дослідження фінансово-майнового стану ресторану «Мангал» включає:

- аналіз активів і пасивів підприємства;

- аналіз показників рентабельності;
- аналіз показників фінансового стану – ліквідності і платоспроможності, фінансової стійкості.

Інформаційною базою аналізу фінансово-майнового стану ресторану «Мангал» є бухгалтерська звітність ТОВ «А.ЛО Менеджмент» за 2016-2018 роки – Форма 1 «Баланс» і Форма 2 «Звіт про фінансові результати».

Динаміка активів підприємства за 2016-2018 роки наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка активів ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки (тис. грн.)

Активи	На кінець року			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17р.- 16р.	18р.- 17р.	17р.- 16р.	18р.- 17р.
Основні засоби	1244	1307	1388	63	81	105,06	106,20
Інші необоротні активи	32	33	33	1	0	103,13	100,0
Разом, необоротні активи	1276	1340	1421	64	81	105,02	106,04
Запаси	126	145	163	19	18	115,08	112,41
Дебіторська заборгованість	84	98	113	14	15	116,67	115,31
Гроші та їх еквіваленти	45	53	58	7	5	117,78	109,43
Інші оборотні активи	12	12	12	0	0	100,0	100,0
Разом, оборотні активи	267	308	346	41	38	115,36	112,34
Баланс	1543	1648	1767	105	119	106,80	107,22

З даних табл. 2.9 бачимо, що протягом 2016-2018 років відбувалося незначне зростання активів закладу. Збільшувалася вартість необоротних і оборотних активів, але при цьому оборотні активи зростали більш високими темпами порівняно з необоротними. Взагалі це позитивно впливає на

фінансовий стан підприємства, оскільки оборотні активи більш ліквідні і швидше обертаються.

Відмічаємо поступове зменшення питомої ваги необоротних активів в структурі активів ресторану. Так, якщо на кінець 2016 року частка необоротних активів становила 82,70%, то а кінець 2018 року – вже 80,42%. Таким чином, структура активів ресторану «Мангал» покращилася і це сприяє зміцненню фінансового стану.

Розглянемо динаміку пасивів закладу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка пасивів ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки (тис. грн.)

Активи	На кінець року			Відхилення		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	17р.- 16р.	18р.- 17р.	17р.- 16р.	18р.- 17р.
Зареєстрований капітал	200	200	200	0	0	100	100
Нерозподілений прибуток	1100	1150	1250	50	100	104,55	108,70
Разом, власний капітал	1300	1350	1450	50	100	103,85	107,41
Короткострокові кредити банків	96	72	80	-24	8	75,0	111,11
Поточна кредиторська заборгованість	141	170	181	29	11	120,57	106,47
Поточні забезпечення		40	40	40	0		100
Інші поточні зобов'язання	6	16	16	10	0	266,67	100
Разом, поточні зобов'язання	243	298	317	55	19	122,63	106,38
Баланс	1543	1648	1767	105	119	106,80	107,22

Як бачимо з даних табл. 2.10, пасиви ресторану «Мангал» складаються з власного капіталу та поточних зобов'язань. Протягом 2016-2018 років зареєстрований (статутний) капітал не змінювався, а власний капітал щорічно зростав за рахунок капіталізації частини чистого прибутку. Власний капітал

лишається головним джерелом фінансування діяльності закладу, його частка у валюті балансу перевищує 81%.

У складі зовнішніх джерел фінансування найбільша вага належить поточній кредиторській заборгованості (переважно за товари, роботи, послуги) та короткостроковим кредитам банків. Відмічаємо, що протягом 2016-2018 років підприємство не зверталося до банків за довгостроковими кредитами. Це пояснюється високою вартістю кредитних ресурсів – понад 20% річних.

Ефективність господарської діяльності, використання коштів та майна підприємства оцінимо за допомогою показників рентабельності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників рентабельності ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки (тис. грн.)

Показник	2016р.	2017р.	2018р.	Відхилення	
				17р.-16р.	18р.-17р.
Чистий прибуток (збиток)	1035	1335	1678	300	343
Чистий дохід від реалізації	14047	15824	17746	1777	1922
Поточні витрати	12462	13934	15485	1472	1551
Активи	1543	1648	1767	105	119
Матеріальні активи	1370	1452	1551	82	99
Власний капітал	1300	1350	1450	50	100
Рентабельність доходу, %	7,37	8,44	9,46	1,07	1,02
Рентабельність витрат, %	8,31	9,58	10,84	1,27	1,26
Рентабельність активів, %	67,08	81,00	94,96	13,92	13,96
Рентабельність матеріальних активів, %	75,55	91,94	108,19	16,39	16,25
Рентабельність власного капіталу, %	79,62	98,89	115,72	19,27	16,83

З даних табл. 2.10 видно, що протягом 2016-2018 років підприємство господарювало прибутково, мало позитивні показники рентабельності доходу, активів, власного капіталу. При цьому досягнуто динамічне зростання показників рентабельності, що вказує на покращення ефективності

господарської діяльності (рентабельність доходу і витрат), коштів та майна (рентабельність активів), майна (рентабельність матеріальних активів) та інвестицій власників закладу (рентабельність власного капіталу). Динамічне зростання показників рентабельності також вказує на задовільну ефективність діючої економічної стратегії підприємства.

Проаналізуємо в динаміці фінансовий стан ресторану «Мангал» за допомогою показників поточної ліквідності (коефіцієнтів покриття, проміжної та абсолютної ліквідності, власного оборотного капіталу, відволікання оборотних активів в запаси і дебіторську заборгованість), та фінансової стійкості (коефіцієнтів автономії та покриття боргу). Інформаційною базою для розрахунку є дані бухгалтерської звітності підприємства за 2016-2018 (форма № 1 Баланс). Розрахунок показників фінансового стану підприємства наведені в таблиці 2.11.

З даних табл. 2.11 бачимо, що протягом 2016-2018 років баланс закладу повністю відповідав нормативним вимогам поточної ліквідності та платоспроможності. Закладу не загрожує банкрутство, він здатний своєчасно і у повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання перед найманими працівниками, державою та зовнішніми кредиторами. Водночас потрібно звернути увагу на використання оборотного капіталу. Понад 47% оборотних активів ресторану «Мангал» вкладаються у запаси, що вважаємо цілком обґрунтованим. Але зростання коефіцієнту відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість є небажаним, так як дебіторська заборгованість є менш ліквідною порівняно з запасами.

Таблиця 2.11

Динаміка показників фінансового стану ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки (тис. грн.)

Показник	на кінець року			норматив
	2016	2017	2018	
Активи	1543	1648	1767	
Оборотні активи	267	308	346	
Запаси	126	145	163	
Дебіторська заборгованість	84	98	113	
Гроші	45	53	58	
Власний капітал	1300	1350	1450	
Поточні зобов'язання	243	298	317	
Коефіцієнт покриття	1,10	1,03	1,09	більше 1
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,58	0,55	0,58	більше 0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,18	0,18	більше 0,1
Власний оборотний капітал	24	10	29	більше 0
Коефіцієнт відволікання оборотних активів в запаси	0,471	0,470	0,472	
Коефіцієнт відволікання оборотних активів в дебіторську заборгованість	0,315	0,318	0,327	
Коефіцієнт автономії	0,84	0,82	0,82	0,5-0,7
Коефіцієнт покриття боргу	5,35	4,53	4,57	

Проаналізуємо показники ділової активності ресторану «Мангал» (табл. 2.12). Інформаційною базою аналізу є бухгалтерська звітність закладу за 2016-2018 роки (Форма №1 Баланс та Форма №2 Звіт про фінансові результати).

Таблиця 2.12

Динаміка показників ділової активності ресторану «Мангал» за 2016-2018 роки (тис. грн.)

Показник	На кінець року		
	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації	14047	15824	17746
Активи	1543	1648	1767
Власний капітал	1300	1350	1450
Позиковий капітал	243	298	317
Коефіцієнт оборотності капіталу, разів	9,11	9,60	10,04
Період обороту капіталу, діб	40,1	38,0	36,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, разів	10,81	11,72	12,24
Період обороту власного капіталу, діб	33,8	31,1	29,8
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу, разів	57,81	53,10	55,98
Період обороту позикового капіталу, діб	6,3	6,9	6,5

З даних табл. 2.12 бачимо, що показники ділової активності закладу протягом 2016-2018 років покращувалися. Це свідчить про зростання ефективності використання капіталу підприємства та інвестицій власника.

Проведене дослідження фінансового стану ресторану «Мангал» дозволило зробити висновок, що в закладі достатньо ефективно використовуються кошти та майно, баланс підприємства відповідає нормативним вимогам. Це позитивно характеризує поточну економічну стратегію підприємства.

Дослідження ефективності діючої економічної стратегії ресторану «Мангал» дозволило зробити такі висновки:

1. Ресторан «Мангал» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Саксаганського, 33/35. Підприємство належить до приватної форми власності, за організаційною формою підприємництва – товариство з обмеженою відповідальністю – ТОВ «А.ЛО Менеджмент».

Підприємство є юридичною особою, має у власності відокремлене майно, самостійно здійснює виробничу і фінансово-господарську діяльність на засадах самоокупності та самоврядування.

2. Ресторан «Мангал» пропонує споживачам широкий асортимент страв турецької та європейської кухонь, а також широкий вибір алкогольних і безалкогольних напоїв. «Родзинка» закладу – традиційні турецькі страви на мангалі. Ресторан «Мангал» орієнтований на споживачів із вищим за середній доходом, а також є привабливим для проведення весіль, банкетів, фуршетів тощо.

3. Діяльність закладу здійснюється під впливом різноспрямованих факторів зовнішнього середовища. За допомогою PEST - аналізу визначено, що позитивні зміни у політичній, правовій та соціально-економічній сферах сприятимуть підвищенню попиту на послуги ресторанів, у тому числі ресторану «Мангал».

4. Аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера виявив, що найсильніший тиск ресторан «Мангал» відчуває з боку конкурентів та споживачів. Також існує реальна загроза появи нових закладів-конкурентів. За основними параметрами заклад не поступається ресторанам-конкурентам на територіальному ринку.

5. За результатами SWOT-аналізу визначено, що сильними сторонами підприємства є потужна матеріально-технічна база, кваліфікований персонал, висока якість продукції та послуг, відомість ринку. Крім того, наявні тенденції у зовнішньому середовищі в цілому

є сприятливими для діяльності закладу. Водночас слабкими сторонами ресторану «Мангал» визначені брак просторового ресурсу, значні витрати на утримання персоналу, відносно вузька клієнтська база. Також діяльності закладу потенційно загрожують негативні зміни у макро- та ринковому середовищі.

6. Основним джерелом доходів підприємства є доход від реалізації продукції та послуг (товарооборот). У 2016-2018 роках товарооборот ресторану динамічно зростає. Але за порівняльними цінами (з урахуванням інфляції) зростання практично невідчутне. Це вказує на стабільність попиту на послуги закладу. Відмічаємо зростання питомої ваги продукції власного виробництва в товарообороті.

7. У 2016-2018 роках підприємство господарювало прибутково. Головними факторами покращення фінансового результату господарської діяльності є зростання товарообороту та зменшення питомої собівартості і поточних витрат.

8. Протягом 2016-2018 років в ресторані «Мангал» покращилися показники ефективності використання ресурсного потенціалу. В закладі щорічно зростає продуктивність праці. За рахунок зменшення рівня фонду оплати праці до товарообороту досягнута відносна економія витрат на оплату праці. Основні засоби підприємства мають достатній рівень придатності і використовуються ефективно. Також відмічаємо покращення показників ефективності управління запасами.

9. Протягом 2016-2018 років значно зросли показники рентабельності, що свідчить про покращення ефективності господарської діяльності, використання коштів та майна підприємства, інвестицій власників.

10. Показники фінансового стану ресторану «Мангал» у повній мірі відповідають нормативним вимогам ліквідності та

фінансової стабільності.

В цілому результати господарювання ресторану «Мангал» протягом 2016-2018 років є задовільними. Це вказує на достатність нинішньої економічної стратегії для забезпечення прибуткової господарської діяльності, надійного фінансового стану, міцної поточної ринкової позиції закладу.

В той же час відмічаємо, що ресторан «Мангал» практично не збільшує ринковий сегмент споживачів і за порівняльними цінами не відбувається зростання товарообороту. В умовах зростання попиту на територіальний ринок ресторанних послуг м. Києва виходять нові ресторани мережі і окремі заклади. Це створює загрози діяльності ресторану «Мангал» у середньостроковій перспективі. Тому підприємство потребує вдосконалення економічної стратегії розвитку, реалізація якої дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «МАНГАЛ»

3.1. Розробка та обґрунтування економічної стратегії закладу

Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, результатів господарської діяльності та фінансового стану ресторану «Мангал», результати якого наведені у 2-му розділі випускної кваліфікаційної роботи, дозволило визначити, що протягом 2016-2018 років підприємство має цілком задовільні результати господарювання на конкурентному ринку. Це вказує на достатню ефективність діючої економічної стратегії закладу.

Зазначимо, що керівництво ресторану «Мангал» не оприлюднюють місію і стратегію підприємства. Разом з тим, виходячи з результатів дослідження економічна стратегія закладу є наступною:

- за напрямом розвитку застосовується стратегія обмеженого зростання. Зазначена стратегія передбачає помірне зростання обсягів реалізації послуг і товарообороту.
- за типом ринкової поведінки застосовується захисна стратегія. Заклад намагається зберегти наявний сегмент ринку і майже не спрямовує зусилля на розширення кола споживачів.

Діюча економічна стратегія передбачає мінімальний розвиток матеріально-технічної бази, збереження трудового потенціалу. На нашу думку, ця стратегія адекватно відповідала кризовій ситуації 2014-2016 років. Але, враховуючи поточну динаміку та прогнози щодо прискореного зростання територіального ринку ресторанних послуг м. Києва, вважаємо за необхідне запропонувати в ресторані «Мангал» стратегію розвитку.

Як відомо, процес розробки і реалізації стратегії підприємства складається з п'яти етапів: обґрунтування місії підприємства, формулювання стратегічних цілей, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, вибору

стратегії, реалізації стратегії.

Місію ресторану «Мангал» можна сформулювати як «Надання споживачам з усього світу комфортних умов для відпочинку, святкування урочистих подій».

В розвиток місії пропонуємо такі основні стратегічні цілі закладу:

- зміцнення конкурентної позиції, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності;
- розширення цільового ринку;
- підвищення фахового рівня і мотивації персоналу;
- розвиток матеріально-технічної бази;
- запровадження інноваційних технологій;
- підвищення ефективності господарської діяльності.

Вибір стратегії розвитку ресторану «Мангал» здійснюємо за результатами аналізу стратегічних альтернатив. Так, модель І. Ансоффа «продукт-ринок» передбачає 4-и альтернативні стратегії (рис. 3.1).

Продукт	Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок (ресторан «Мангал»)	Стратегія розвитку ринку
	Новий	Стратегія розвитку продукту	Стратегія диверсифікації
		Існуючий	Новий
		Ринок	

Рис. 3.1. Матриця І. Ансоффа «продукт-ринок» для ресторану «Мангал»

Стратегію розвитку ринку обирають ресторани, що прагнуть вийти зі своїм продуктом на нові територіальні ринки. Власник ресторану «Мангал»

може розглядати цю стратегію, яка має передбачати реєстрацію торговельної марки і відкриття аналогічних закладів в інших районах Києва, а можливо і в інших містах України. Ця стратегія вимагає значних інвестицій і є ризикованою. Стратегія розвитку продукту підходить закладам, що планують ребрендинг, пропозицію нових страв, форм і методів обслуговування споживачів. Стратегію диверсифікацію обирають власники ресторанів, що планують змінити галузь. Пропонуємо для ресторану «Мангал» стратегію глибокого проникнення на ринок. Зазначена стратегія передбачає, що підприємство лишається у галузі ресторанного бізнесу, на освоєному територіальному ринку, зберігає виробничу спрямованість – заклад турецької кухні і зосереджується на збільшенні ринкової частки. Стратегія глибокого проникнення на ринок визначається незначним рівнем комерційного ризику, але передбачає відносно великі витрати на рекламу і просування продукту.

В якості конкурентної стратегії відповідно до моделі М. Портера пропонуємо для ресторану «Мангал» стратегію фокусування на диференціації. Зазначена стратегія передбачає зосередження закладу на освоєному відносно вузькому сегменту ринку споживачів з вищим за середній доходом, що надають перевагу стравам турецької і близькосхідної кухонь. Цим споживачам заклад пропонує широкий асортимент вишуканих страв і напоїв, якісне обслуговування, комфортні затишні умови. Реалізація зазначеної стратегії дозволить збільшити обсяги реалізації послуг і доходу за рахунок зростання клієнтської бази, задоволення різноманітних запитів споживачів.

Реалізація запропонованої економічної стратегії потребує розробки і впровадження низки функціональних стратегій, зокрема:

- виробнича стратегія, спрямована на виробництво автентичних страв турецької і близькосхідної кухонь з дотриманням традиційної технології приготування;
- маркетингова стратегія, спрямована на розширення клієнтської бази закладу;

- ресурсна стратегія, спрямована на розвиток і ефективне використання матеріально-технічної бази;
- кадрова стратегія, спрямована на розвиток трудових ресурсів, підвищення фахового рівня персоналу, мотивації найманих працівників;
- інноваційна стратегія, що передбачає запровадження інноваційних ресторанних технологій;
- фінансова, спрямована на забезпечення фінансування розвитку закладу.

Реалізація запропонованих функціональних стратегій має відбуватися комплексно і підпорядковуватися єдиному плану.

3.2. Вплив економічної стратегії на ефективність господарювання ресторану «Мангал»

В розвиток ділової та функціональних стратегій діяльності ресторану «Мангал», наведених у параграфі 3.1, пропонуємо такі заходи:

1. Оновлення матеріально-технічної бази.

Протягом 2016-2018 років основні засоби ресторану «Мангал» оновлювалися повільно і в даний час зношені більш ніж на 40% (див. табл. 2.6). Переоцінка основних засобів не здійснювалася і тому коштів амортизаційного фонду недостатньо для їх відтворення. Морально і фізично застаріле обладнання, меблі, інтер'єр закладу не відповідають вимогам споживачів. З метою реалізації запропонованої економічної стратегії пропонуємо наступні заходи щодо розвитку матеріально-технічної бази підприємства:

- провести інвентаризацію основних засобів підприємства і за її результатами скласти програму оновлення матеріально-технічної бази. В першу чергу мають бути замінені морально і фізично застарілі засоби;

- замість зношених засобів закупити новітнє технологічне обладнання, меблі та інші засоби, що відповідають сучасним вимогам щодо продуктивності, функціональності, енергоспоживання, ремонтпридатності, ергономічності тощо;
- провести ремонт у торговельних залах, змінити інтер'єр залів. При цьому необхідно зберегти традиційний східний колорит закладу;
- провести переоцінку вартості основних засобів. Це дозволить збільшити амортизацію основних засобів і сформувати фінансовий ресурс для оновлення матеріально-технічної бази.

Реалізація запропонованих заходів дозволить піднести рівень матеріально-технічної бази ресторану «Мангал» до сучасних вимог, сприятиме підвищенню якості обслуговування, дозволить залучити додаткову клієнтську базу і стане передумовою зростання товарообороту, загального покращення господарської діяльності підприємства.

2. Розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості.

Як зазначалося у параграфі 2.1, ресторан «Мангал» пропонує споживачам, широкий асортимент страв турецької, а також близькосхідної та європейської кухонь, алкогольних і безалкогольних напоїв вітчизняного та імпортного виробництва. В той же час, в результаті дослідження було встановлено, що лише до 30% зазначених у меню страв користуються попитом споживачів. Тому пропонуємо періодично переглядати меню, вводити нові замість таких, що не користуються попитом споживачів. Також пропонуємо запроваджувати сучасні інновації щодо обслуговування, створення в закладі максимально комфортних умов для відпочинку споживачів.

3. Розвиток персоналу, підвищення мотивації працівників.

З метою забезпечення розвитку персоналу ресторану «Мангал» пропонуємо такі заходи:

- запровадити навчання кухарів, офіціантів, барменів на робочому місці з метою оволодіння ними сучасними методами та формами

виробництва і обслуговування;

- організувати вивчення іноземних мов (англійської, турецької) офіціантами та барменами у межах, достатніх для спілкування з іноземними гостями;
- при прийомі нових працівників надавати перевагу кандидатам з фаховою освітою, досвідом роботи у ресторанному бізнесі.

З метою підвищення рівня мотивації персоналу пропонуємо:

- розробити та запровадити систему оплати та матеріального стимулювання праці, яка має забезпечити зв'язок між результатами праці та винагородою;
- не допускати зменшення реальної заробітної плати, тобто темпи росту номінальної заробітної плати працівників закладу не мають бути меншими рівня інфляції.

Покращення якісного рівня та мотивації персоналу ресторану «Мангал» сприятиме зростанню продуктивності праці, якості обслуговування, реалізації завдань щодо підвищення ефективності господарської діяльності закладу.

4. Активізація маркетингової діяльності.

Реалізація запропонованої стратегії господарської діяльності ресторану «Мангал» потребує відповідної рекламно-маркетингової підтримки. У зв'язку з цим пропонуємо:

- постійно оновлювати сайт закладу. Передбачити можливості відвідувачам сайту переглянути меню, зарезервувати столик, зробити замовлення, а також висловити пропозиції та зауваження щодо обслуговування;
- запровадити програму лояльності для постійних відвідувачів закладу.

Пропонуємо встановити для постійних клієнтів знижки, направляти їм електронною поштою поздоровлення до дня народження, державних і релігійних свят;

- замовити виготовлення рекламних листівок, буклетів з інформацією про послуги ресторану «Мангал» з подальшим розповсюдженням рекламної продукції в самому закладі та серед потенційних замовників.

Реалізація наведених заходів дозволить збільшити обсяги реалізації продукції і послуг підприємства.

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення економічної стратегії розвитку ресторану «Мангал», наведених у параграфі 3.2. випускної кваліфікаційної роботи передбачає здійснення інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази та збільшення поточних витрат. Це має забезпечити економічний ефект у вигляді збільшення обсягів реалізації послуг і товарообороту, зростання прибутку та рентабельності підприємства.

За нашою оцінкою інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази підприємства мають становити 3000 тис. грн. і спрямовуватися на придбання сучасного технологічного обладнання, меблів замість зношених засобів, а також проведення ремонту в приміщеннях ресторану, оновленням інтер'єру тощо. Джерелом коштів для фінансування зазначених інвестицій пропонуємо обрати чистий прибуток закладу, розмір якого у 2018 році становив 1678 тис. грн. (див. табл. 2.3) та короткостроковий банківський кредит. В якості критерію доцільності інвестицій приймаємо цільовий термін їхньої окупності – 5 років з урахуванням дисконту в розмірі прогнозованого рівню інфляції. Цільовий термін окупності ґрунтується на тому, що через 5 років виникне потреба у черговому ремонті приміщень, оновленні обладнання.

Очікується, що щорічні поточні витрати ресторану «Мангал» у разі реалізації пропозицій, наведених у роботі, будуть зростати у таких розмірах:

- амортизація необоротних активів у розмірі 70 тис. грн. за рахунок

введення нових основних засобів замість зношених з нижчою залишковою вартістю та в результаті переоцінки основних засобів;

- витрати на навчання, підвищення кваліфікації персоналу – 30 тис. грн.;
- витрати на матеріальне стимулювання персоналу – підвищення середньої заробітної плати на 15%, з метою недопущення зменшення реальної заробітної плати працівників підприємства. В результаті фонд оплати праці має зрости на 296 тис. грн.;
- витрати на маркетингово-рекламні заходи мають становити 100 тис. грн.

Таким чином, передбачається збільшення постійних поточних витрат закладу в розмірі 496 тис. грн. на рік.

У 2018 році середньозважена націнка закладу становила 331,77% до вартості сировини і продовольчих товарів (див. табл. 2.2). Враховуючи, що в результаті реалізації запропонованих заходів буде досягнуто підвищення якості продукції та послуг підприємства, збільшення кількості споживачів, а також подальше покращення соціально-економічних чинників, пропонуємо збільшити середньозважену націнку до 350%. Це не призведе до втрати цільового ринку, але забезпечить зростання маржинального доходу і сприятиме збільшенню прибутку від господарської діяльності ресторану «Мангал».

При прогнозуванні чистого доходу від реалізації (товарообороту) підприємства враховуємо наступне:

- протягом 2016-2018 років в силу об'єктивних причин товарооборот підприємства за порівняльними цінами зростав незначно. У короткостроковій перспективі внаслідок реалізації пропозицій роботи можна очікувати на суттєве зростання попиту споживачів;
- підвищення якості, оновлення інтер'єру залу, запровадження нових

страв, інноваційних підходів до обслуговування, дієва рекламна підтримка, запровадження програми лояльності сприятимуть розширенню кола споживачів закладу;

- збільшення середньозваженої націнки призведе до збільшення товарообороту;
- очікується зростання вартості продовольчої сировини на рівень споживчої інфляції.

Враховуючи наведені фактори прогнозуємо збільшення на 25% товарообороту ресторану «Мангал» порівняно з 2018 роком. На підставі очікуваної динаміки товарообороту та витрат спрогнозуємо основні показники фінансово-господарської діяльності закладу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогноз показників господарської діяльності ресторану «Мангал»

Показник	2018р.	Прогноз	Відхилення	Темп росту, %
1	2	3	4	5
Товарооборот	17746	22183	4437	125,0
Інші операційні доходи	79	80	1	101,27
Разом доходи	17825	22263	4438	124,90
Вартість сировини (змінні витрати)	4110	4930	820	119,95

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Націнка	13636	17253	3617	126,53
Середньозважена націнка, %	331,77	350,0	18,23	
Поточні витрати (крім сировини)	11375	11871	496	104,36
Разом витрати	15485	16801	1316	108,50

Рівень витрат, %	87,26	75,75	-11,51	
Фінансовий результат	2340	5462	3122	233,42
Чистий прибуток (збиток)	1678	3828	2145	228,13
Рентабельність товарообороту, %	9,46	17,26	9,20	

З даних табл. 3.1 бачимо, що за прогнозом очікується значне покращення показників господарської діяльності закладу:

- збільшення на 25% чистого доходу від реалізації (товарообороту);
- зменшення рівню поточних витрат на 11,51% та отримання відносної економії витрат у розмірі:

$$E_v = \frac{-11,51 \times 22183}{100} = -2553 \text{ тис. грн.};$$

- збільшення прибутку до оподаткування на 3122 тис. грн., або у 2,3 рази;
- збільшення чистого прибутку на 2145 тис. грн., або у 2,3 рази;
- збільшення рентабельності товарообороту на 9,2%.

Для розрахунку окупності інвестицій враховуємо в якості ефекту приріст чистого прибутку в розмірі 2145 тис. грн. на рік. Норму дисконту приймаємо в розмірі 10%. Розрахунок терміну окупності наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок окупності інвестицій в реалізацію економічної стратегії розвитку ресторану «Мангал»

Показник	Роки					Разом
	1	2	3	4	5	
Інвестиції	3000					3000

Чистий прибуток (приріст)	2145	2145	2145	2145	2145	10725
NPV	1950	1773	1612	1465	1332	8132
Кумулятивна сума	-1050	723	2335	3800	4132	

З табл. 3.2 бачимо, що інвестиції окупляться протягом 2-го року. За 5 років чиста теперішня вартість грошового потоку (NPV) становитиме 8132 тис. грн., що у 2,7 рази перевищує інвестиції.

Таким чином, значне зростання прибутковості господарської діяльності дозволить окупити інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази підприємства, забезпечити фінансування поточної господарської діяльності, заходів щодо підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу, професійного рівня працівників, маркетингово-рекламних заходів, інноваційної діяльності, тобто матиме комплексний позитивний вплив на тривалий період.

Соціальний ефект від реалізації пропозицій випускної кваліфікаційної роботи полягає у наступному:

- підвищення рівня задоволення попиту споживачів на продукцію та послуги ресторанного бізнесу;
- підвищенні якості продукції та послуг;
- покращенні умов праці персоналу в результаті оновлення матеріальної бази підприємства;
- утворенні нових робочих місць;
- збільшенні середньої заробітної плати персоналу на 15%, що сприятиме покращенню життєвого рівня працівників та їхніх родин;
- збільшенні надходжень до соціальних фондів внаслідок зростання

заробітної плати.

Крім економічного та соціального ефекту, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи дозволить збільшити надходження до державного і місцевого бюджетів, зокрема з податку на додану вартість і податку на прибуток.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені пропозиції щодо удосконалення економічної стратегії ресторану «Мангал». Обґрунтовано вибір ділової стратегії підприємства – стратегія глибокого проникнення на ринок, конкурентної стратегії сфокусованої диференціації та функціональних стратегій розвитку: маркетингово-збутової, ресурсної, виробничої, кадрової, фінансової та інноваційної.

В розвиток ділової і функціональних стратегій запропоновано комплекс конкретних заходів, спрямованих на:

- *розвиток матеріально-технічної бази;*
- *розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості;*
- *покращення якісного складу персоналу, підвищення рівня мотивації працівників;*
- *диверсифікації джерел фінансування господарської діяльності;*
- *активізації рекламно-маркетингової діяльності.*

З метою визначення ефективності запропонованих заходів був розроблений прогноз показників господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу ресторану «Мангал». Економічний ефект полягає у наступному:

- *збільшенні чистого доходу від реалізації продукції і послуг (товарообороту) на 25%;*
- *зменшенні питомих витрат і отриманні відносної економії витрат в розмірі 2553 тис. грн.;*
- *забезпеченні прибуткової фінансово-господарської діяльності;*

Реалізація пропозицій роботи передбачає здійснення інвестицій в розмірі 3000 тис. грн. Термін окупності інвестицій становить 1,8 року з урахуванням дисконту.

Соціальний ефект від реалізації пропозицій випускної кваліфікаційної роботи полягає у наступному:

- підвищенні рівня задоволення попиту споживачів на продукцію та послуги ресторанного бізнесу;*
- підвищенні якості продукції та послуг;*
- покращенні умов праці персоналу в результаті оновлення матеріальної бази підприємства;*
- збільшенні середньої заробітної плати персоналу на 15%, що сприятиме покращенню життєвого рівня працівників та їхніх родин;*
- збільшенні надходжень до соціальних фондів внаслідок зростання заробітної плати;*
- створенні нового робочого місця в закладі.*

Крім економічного та соціального ефекту, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи дозволить збільшити надходження до державного і місцевого бюджетів, зокрема з податку на додану вартість і податку на прибуток.

Таким чином, пропозиції випускної кваліфікаційної роботи у разі їх реалізації дозволять отримати відчутний економічний, соціальний та бюджетний ефект.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В даний час в Україні відбуваються складні політичні і соціально-економічні процеси, обумовлені втратою території, військовими діями на Сході, внутрішніми проблемами. Після глибокого спаду у 2014-2015 роках відбувається стабілізація і поступове зростання національної економіки. Останніми роками відновлюється попит на ресторанный послуги, зростає інвестиційна привабливість галузі. На ринок виходять нові підприємства, що призводить до посилення конкуренції.

Успішна діяльність закладу ресторанного бізнесу на конкурентному ринку у довгостроковій перспективі вимагає застосування ефективної економічної стратегії.

Актуальність та значущість запровадження економічних стратегій розвитку в підприємствах ресторанного бізнесу обумовили вибір теми дослідження випускної кваліфікаційної роботи. Дослідження проведене за матеріалами ресторану «Мангал», м. Київ.

Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, основну частину, що складається з трьох розділів, висновки та пропозиції, список використаних джерел додатки.

У першому розділі роботи на підставі вивчення наукових та літературних джерел, даних державної статистики, вітчизняного та закордонного досвіду розглянуто теоретичні засади формування економічної стратегії. Велика увага у теоретичному дослідженні приділена методичним аспектам стратегічного аналізу, вибору та реалізації економічної стратегії діяльності в ресторанному бізнесі.

В другому розділі роботи наведені результати стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, ефективності управління господарською діяльністю ресторану та фінансового стану ресторану «Мангал». Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки щодо ефективності діючої економічної стратегії закладу:

1. Ресторан «Мангал» розміщений в центрі Києва. Підприємство належить до приватної форми власності, за організаційною формою підприємництва – ТОВ «А.ЛЮ Менеджмент».
2. Ресторан «Мангал» пропонує споживачам широкий асортимент страв турецької та європейської кухонь, а також широкий вибір алкогольних і безалкогольних напоїв. Ресторан «Мангал» орієнтований на споживачів із вищим за середній доходом.
3. За допомогою PEST - аналізу визначено, що позитивні зміни у політичній, правовій та соціально-економічній сферах сприятимуть підвищенню попиту на послуги ресторанів, у тому числі ресторану «Мангал».
4. Аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера виявив, що найсильніший тиск ресторан «Мангал» відчуває з боку конкурентів та споживачів. Також існує загроза появи нових закладів-конкурентів.
5. За результатами SWOT-аналізу визначено, що підприємство володіє достатнім ресурсним потенціалом для здійснення прибуткової фінансово-господарської діяльності. Крім того, наявні тенденції у зовнішньому середовищі в цілому є сприятливими для діяльності закладу.
6. Основним джерелом доходів підприємства є доход від реалізації продукції та послуг. У 2016-2018 роках товарооборот ресторану динамічно зростав. Але за порівняльними цінами (з урахуванням інфляції) зростання практично невідчутне.
7. У 2016-2018 роках підприємство господарювало прибутково. Головними факторами покращення фінансового результату господарської діяльності є зростання товарообороту та зменшення питомої собівартості і поточних витрат. Також підвищується ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів.

8. Протягом 2016-2018 років значно зросли показники рентабельності, що свідчить про покращення ефективності господарської діяльності, використання коштів та майна підприємства, інвестицій власників.
9. Показники фінансового стану ресторану «Мангал» у повній мірі відповідають нормативним вимогам ліквідності та фінансової стабільності.

В цілому результати господарювання ресторану «Мангал» протягом 2016-2018 років є задовільними. В той же час дослідження засвідчило, що підприємство практично не збільшує ринковий сегмент споживачів. Це створює загрози у середньостроковій перспективі. Тому підприємство потребує вдосконалення економічної стратегії розвитку.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені пропозиції щодо удосконалення економічної стратегії ресторану «Мангал». Обгрунтовано вибір ділової стратегії підприємства – стратегія глибокого проникнення на ринок, конкурентної стратегії сфокусованої диференціації та функціональних стратегій розвитку: маркетингово-збутової, ресурсної, виробничої, кадрової, фінансової та інноваційної.

В розвиток ділової і функціональних стратегій запропоновано комплекс конкретних заходів, спрямованих на:

- розвиток матеріально-технічної бази;
- розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості;
- покращення якісного складу персоналу, підвищення рівня мотивації працівників;
- диверсифікації джерел фінансування господарської діяльності;
- активізації рекламно-маркетингової діяльності.

З метою визначення ефективності запропонованих заходів був розроблений прогноз показників господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу ресторану «Мангал». Крім економічного

та соціального ефекту, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи дозволить збільшити надходження до державного і місцевого бюджетів.

Таким чином, пропозиції випускної кваліфікаційної роботи у разі їх реалізації дозволять отримати відчутний економічний, соціальний та бюджетний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-4

2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. - СПб.: «Питер», 2008. – 416 с.

3. Азарова А.О. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємства / А. О. Азарова, Н. С. Желюк // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №12. – С. 91-100

4. Александров С.С. Стратегия диверсификации производства как основное направление стратегического развития предприятия: зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук. – теоретичної конф. молодих вчених і студентів [„Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери”]. – Донецьк: ДонНТУ, 2004 – С. 75 – 79

5. Бланк І. Фінансовий механізм управління ефективністю операційних витрат підприємства / Фінанси України. – 2010, № 8. – С. 14-21.

6. Білецька І. М. Формування економічної моделі стратегічного управління туристичним підприємством [Електроний ресурс] / І. М. Білецька. – Режим доступу:

http://www.nbuv.gov.ua/PORTAL/natural/Nvuu/Ekon/2010_28_2/statti/4.htm

7. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами. – К.: КНЕУ, 2003, - 231 с.

8. Бойко М.Г. Формування стратегії розвитку підприємств готельного господарства: автореф.дисертації канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К., 2003. – 25 с.

9. Белл Дж.А. Советы знатоков / Белл Дж.А. – М.: Диалектика-Вильямс, 2005. – 304 с

10. Бутенко О. П. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку / О.П. Бутенко, Д.О. Стрельченко // Вісн. економіки транспорту і промисловості № 56, 2016

11. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440с.\\

12. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : Навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; За ред. В. О. Василенка. – 2-ге вид., випр. і доп. – К : Центр навчальної літератури, 2010. – 400 с.

13. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М.

Бекетова, 2017. – 130 с.

14. Доценко Г. О. Маркетинговий підхід до вибору ефективної стратегії диверсифікації / Доценко Г. О. // Аграрний інформаційний науково – виробничий журнал «Агроінком». – К. : СПД Трубак І.М., 2006. – № 5 – 6. – С. 120 – 125.

15. Доценко Г. О. Особливості ефективної стратегії диверсифікації / Доценко Г. О. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2004. – № 8. – С. 209 – 213

16. Доценко Г. О. Маркетинговий підхід до стратегії диверсифікації / Доценко Г. О. // Аналитический журнал Маркет – Ревю. – Одесса : ООО «Инновационно – ипотечный центр», 2004. – № 9. – С. 56-60

17. Доценко Г.О. Сутність та види стратегії диверсифікації : збірник наукових статей по матеріалам 12й междунар. науч. – метод. конф. [„Технологии XXI века”] / под ред. д.т.н., проф. Захарова Н. В. – Алушта, 2005. – С. 26 – 30.

18. Доценко Г.О. Стратегія диверсифікації, як одна з перспективних стратегій економічної політики промислових підприємств : матеріали ІХ Всеукраїнської наук. – практич. конф. студентів, аспірантів та молодих

вчених [„ТЕХНОЛОГІЯ - 2006”] / СТІ СНУ ім.

В.Даля. – Северодонецьк, 2006. – С.79

19. Жарінова А.Г. Проблеми та перспективи розвитку ресторанного господарства // А.Г. Жарінова, О.М. Кравченко // Економіка. – 2016. - № 1 (18). – Київський національний університет технології та дизайну

20. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учебное пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеев. – М. : Маркетинг, 2012. – 195 с.

21. Ілляшенко С. М. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2012. – № 4 (28). – С. 3–8.

22. Ілляшенко С.М. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія « Економіка та менеджмент». – 2008. – № 4 (28).– С. 3 – 8

23. Ілляшенко С. М. Аналіз дослідницького потенціалу при виборі стратегій диверсифікації в системі стратегічно-інноваційного управління підприємством / Ілляшенко С. М., Цимбал В. А., Пересадько Г. О.:

зб. наук. праць [«Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України»]. – Суми: УАБС НБУ, 2011. – № 22 – С. 258–266.

24. Ковінько О.М. Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. - № 5. - Т. 2. – С. 7 -11

25. Кононець І. В. Сутність та етапи розробки операційної стратегії у рамках забезпечення соціально – економічної стійкості підприємства / І. В.Кононець, О. Левченко // наук. конф./ Кіровоградський національний технічний університет-2016, НАУКА – ВИРОБНИЦТВУ

26. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб./ Г. І. Капінос,. І. В. Бабій – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.

27. Ковальчук С.В., Гродовський О.В. Інноваційна парадигма формування економічної стратегії підприємств: Монографія / С.В. Ковальчук, О.В. Гродовський. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 223 с.

28. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф.; [пер. с англ. Е.М. Пеньковой]. – М.: Прогресс, 2000. – 736 с.

29. Кучер С.Ф., Ротарев М.Д. Стратегічне управління підприємством на основі

диверсифікації його діяльності // Економіка і суспільство. – 2016. - №5. – С. 181 – 184

30. Ліговенко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико – методологічні засади та практичний інструментарій / Ліговенко Л. О. – К. : Нац. торг. – екон. ун-т, 2013. – 580 с.

31. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2008. – 684 с.

32. Минцберг Г., Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд. – СПб. : Питер, 2008. – 182 с.

33. Моїсєєв В. Г. Маркетингове управління диверсифікацією виробництва на промисловому підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / В. Г. Моїсєєв. – Донецьк, 2003. – 21 с.

34. Мороз О. Організація диверсифікаційних процесів виробничих підприємств // Економіка. – 2013. - № 2 (122) березень-квітень. – С. 50-53

35. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. :

Екс Об, 2012. – 560 с.

36. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 346 с.

37. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання/ М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - №6.- С. 135-142.

38. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства/ О.О. Цогла// Актуальні проблеми економіки. - 2007. - №5. - С.149-152.

39. Пересадько Г.О. Методичний підхід до формування механізму управління вибором стратегій диверсифікації інноваційних підприємств // Проблеми управління інноваційним підприємництвом: [монографія / за заг. ред. О.В.Прокопенко / Г. О. Пересадько. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – С. 399–426.

40. Пересадко Г.О. Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку / Пересадко Г.О., Цимбал В.А. // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 1 (29). – С. 237-244

41. Пересадько Г. О. Порівняльний аналіз результативності маркетингових

стратегічних підходів до диверсифікації зарубіжних і вітчизняних підприємств / Г. О. Пересадько, О. В. Пересадько, Н. І. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2006. – № 5 – 6 (22-23). – С. 281 – 290

42. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. – К. : Основи, 2007. – 390 с.

43. Попович О.С. Науково – технологічна та інноваційна політика: основні механізми формування та реалізації / Попович О.С. – К. : Фенікс, 2005. – 226 с.

44. Проектний аналіз. Навчальний посібник./Під ред. Москвіна С.О. – Київ: ТОВ «Видавництво Лібра», 1998. – 368 с.

45. Пятницька Г., Григоренко О. Розвиток ресторанного господарства в Україні: структурні трансформації, фінансова стійкість підприємств, прогнози // Інституціональна економіка. – 2013. - № 11. – С. 37-42.

46. 43. Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. - К. : Кондор- Видавництво, 2015. - 264 с

47. Стратегія підприємства: навч.-

метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.

48. Стратегія підприємств та стратегічний менеджмент / [Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова та ін.]. – Х. : ТОВ „Олант”, 2012. – 416с

49. Стрельчук Є. М., Калугіна Н. А. Маркетингова стратегія диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2014. - № 5. – С.172-176

50. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. А. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

51. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. - М. : ИНФРА-М, 2010. — XX. — 412 с.

52. Цогла О.О., Білецька Н.П. Формалізація прийняття рішення про диверсифікацію // Наукові записки. – 2008. - / 1 (13). – С.175-178

53. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі / Н. Хрущ // Економіст. – 2011. – №9.

– С. 62-65.

54. Шаповалова І.В. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами / І.В. Шаповалова, А.Ю. Дзюнич // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції - Луцьк: Луцький НТУ, 2016. - Ч.4. - 350 с. - С.245-248.

55. Шанк Дж. Стратегическое управление издержками / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. — СПб. : Бизнес-Микро, 2013. — 456 с.

56. Шершньова З. Стратегічне управління / З. Шершньова, С. Оборська. – К. : КНЕУ, 2010. – 384 с.

57. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т. М. Янковець // Проблеми науки. – 2011. – №6. – С. 26-32.

58. Ansoff, H. I. (2007). Strategic Management Classic, Palgrave Macmillan. Hampshire, UK.

59. Business, Industry and Environment Opportunities for East West Cooperation on Environment Management System. UN/ECE. – CEP / WG.1 / r / 11 / Rev / 1 / Add / 1 / – 27 July 2001. – European Communities. — 2001, – April 24. — № 114. — Р. 115 [електронний ресурс]. – Режим

доступу: [http:// europa. eu. Int / servlet/portail/RenderServlet?search=DocNumber&lg=en&nb_docs=25&domain=Legislation&coll=&in_force=NO&an_doc=2001&nu_doc=761&type_doc=Regulation.](http://europa.eu.Int/servlet/portail/RenderServlet?search=DocNumber&lg=en&nb_docs=25&domain=Legislation&coll=&in_force=NO&an_doc=2001&nu_doc=761&type_doc=Regulation)

60. Diversification Strategy How to grow a business by diversifying successfully by Graham Kenny Kogan Page. – 2009. - 224 p.

61. Restaurant Success by the Numbers, Second Edition: A Money-Guy s Guide to Opening the Next New Hot Spot by Roger Fields Ten Speed Press 2014-07-15. - 320 p.

62. William D. Smithburg. The Development and Marketing of New Consumer Products: Some Successes and Failures, Product Development & Management Association Conference (November 1, 1984). P.5

63. Kenny, G. (2009). Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully. Sydney: Kogan Page Publishers.

64. Ferrell, O. (2012). Marketing Strategy Text and Cases (6th edition). Florida State University: Cengage Learning.

65. Yahagi, T. (2000). Business diversification strategy: measurement and effects on corporate performance. Stanford: Graduate School of Business, Stanford University.

66. Johnson, G., & Scholes, K., &

Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy (Eighth edition). London: Prentice Hall / Financial Times, Essex.

67. Smith, B. (2012). Making Marketing Happen. London: Routledge.

68. Kotler, P. (2008). Marketing for Hospitality and Tourism. New York: Pearson Education.

69. Стратегія організації та стратегія виробництва [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://studopedia.com.ua/1_13955_tema-trategiia-organizatsii-ta-strategiia-virobnitstva.html

70. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс] // Буковинська державна фінансова академія. – 2012. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/yashyna.htm, 364 с.

71. Operations Strategy Examples by Chris Newton [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://smallbusiness.chron.com/operations-strategy-examples-24650.html>

72. Prunea A. D. Competitive advantage in the enterprise performance / A.D. Prunea - Universitatea din Oradea, Facultatea de Stiinte, 2014 - 531.

73. The Blackwell Encyclopedia of Management, Volume 10, Operations Management,

2nd Edition / Nigel Slack (Editor), Michael Lewis
(Editor) ISBN: 978-1-4051-1096-9 , 2006 - 376 p.