

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «CARIBBEAN CLUB», м. КИЇВ

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

Малинки
Артема Олександровича

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Охріменко Алла
Григорівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність

073 «Менеджмент»

спеціалізація

«Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

« _____ »

2019 р.

Завдання

на випускнну кваліфікаційну роботу студентові

Малинці Артему Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія івент-менеджменту ресторану «Caribbean club», м. Київ.

Затверджена наказами ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509,

«29» вересня 2020 р. № 2639.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

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

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

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії івент-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії івент-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади стратегії івент-менеджменту закладів ресторанного бізнесу

1.1. Сутність за зміст івентивних заходів і їх роль в закладах ресторанного бізнесу

1.2. Поняття та значення івент-менеджменту закладів ресторанного бізнесу

1.3. Детермінанти розвитку та семантика стратегії івент-менеджменту

Розділ 2. Дослідження існуючої стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club», м. Київ

2.1. Передумови реалізації стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»

2.2. Аналіз формування стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»

2.3. Оцінка економічної ефективності реалізації стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»

Розділ 3. Впровадження стратегії івент-менеджменту ресторану «caribbean club»

3.1. Підходи до удосконалення стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»

3.2. Визначення ефективності заходів щодо стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»

Висновки

Список використаних джерел

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

_____ (підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Малинка Артем виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему «Стратегія івент-менеджменту ресторану «Caribbean club», м. Київ».

Відповідно до поставленого завдання, в першому розділі «Теоретичні засади стратегії івент-менеджменту закладів ресторанного бізнесу» обгрунтовано сутність за зміст івентивних заходів і їх роль в закладах ресторанного бізнесу, розкрито поняття та значення івент-менеджменту закладів ресторанного бізнесу і узагальнено детермінанти розвитку та семантика стратегії івент-менеджменту. У другому розділі «Дослідження існуючої стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»» представлено передумови реалізації стратегії івент-менеджменту, аналіз формування стратегії івент-менеджменту та оцінку економічної ефективності реалізації стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club». У третьому розділі «Впровадження стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean Club» запропоновано підходи до удосконалення стратегії івент-менеджменту та здійснено визначення ефективності заходів щодо стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи досягнуто і вона рекомендується до захисту.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Малинки А. О.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні засади стратегії івент–менеджменту закладів ресторанного бізнесу	10
1.1. Сутність за зміст івентивних заходів і їх роль в закладах ресторанного бізнесу	10
1.2. Поняття та значення івент-менеджменту закладів ресторанного бізнесу	12
1.3. Детермінанти розвитку та семантика стратегії івент-менеджменту	15
Розділ 2. Дослідження існуючої стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club», м. Київ	20
2.1. Передумови реалізації стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»	20
2.2. Аналіз формування стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»	23
2.3. Оцінка економічної ефективності реалізації стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»	29
Розділ 3. Впровадження стратегії івент-менеджменту ресторану «caribbean club»	39
3.1. Підходи до удосконалення стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»	39
3.2. Визначення ефективності заходів щодо стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»	42
Висновки та пропозиції	50
Список використаних джерел	53
Додатки	58

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних трансформаційних змін, глобальних суспільних викликів і посилення конкуренції усе більшого значення для розвитку та успішної господарської діяльності закладів ресторанного бізнесу набуває використання інноваційних інструментів розвитку. Сьогодні інновації є необхідною складовою процесу забезпечення успішного, довготривалого та стійкого функціонування підприємства та однією з фундаментальних складових ефективної стратегії і важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг. Інновації покликані не тільки задовольняти потреби споживачів у нових або удосконалених товарах чи послугах, але також забезпечувати підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства, неперервне оновлення та в цілому постійне зростання їх господарської діяльності. Одними із успішних інновацій для закладів ресторанного господарства є івенти, що передбачають організацію подієвих заходів. Проте, для того, щоб успішно впроваджувати івенти в закладах ресторанного господарства вони повинні будуватися на детальній стратегії, тому питання формування та реалізації стратегії івент-менеджменту ресторану є актуальними та проблемними.

В науковому середовищі досить побіжно розглядаються положення стратегії івент-менеджменту суб'єктів бізнесу. В основному розглядаються питання щодо івентивного менеджменту у роботах Ю. Забалдіна, О. Карпюк, Є. Кузьмін, О. Мельник, В. Мисик, М. Поплавський, О. Хитрова та інші. Проте, питання як стосуються формування стратегії івент-менеджменту, зокрема й в ресторанах практично не розглядаються. Тому враховуючи зазначене, була обрана тема та сформована мета дослідження.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування і реалізації стратегії івент-менеджменту закладу ресторанного бізнесу. На основі цього були поставлені та вирішені такі завдання:

- обґрунтовано сутність за зміст івентивних заходів і їх роль в закладах ресторанного бізнесу;
- розкрито поняття та значення івент-менеджменту закладів ресторанного бізнесу;
- представлено детермінанти розвитку та семантику стратегії івент-менеджменту;
- розкрито передумови реалізації стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»;
- проведено оцінку формування стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»;
- здійснено аналіз економічної ефективності реалізації стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»;
- запропоновано напрями удосконалення стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»
- визначено ефективність заходів щодо удосконалення стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії івент-менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади стратегії івент-менеджменту закладу ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі використовувався системний підхід, а також загальнонаукові методи: аналіз, синтез, конкретизація, класифікація і спеціальні методи, зокрема, економіко-математичний, статистичний, метод порівняльного аналізу, спостереження.

Інформаційною базою дослідження стали наукові положення сучасної теорії управління, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегії івент-менеджменту закладів ресторанного бізнесу, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані правовідносини в цій сфері, а також матеріали статистичної звітності ресторану «Caribbean club».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ресторану «Caribbean club», а також в подібних підприємствах з метою удосконалення реалізації стратегії івент-менеджменту.

Наукова новизна. Основні наукові результати, що визначають ступінь і характер новизни досліджень випускної кваліфікаційної роботи, полягають у такому:

удосконалено:

обґрунтування сутності та необхідності впровадження в закладах ресторанного бізнесу стратегії івент-менеджменту;

одержало подальший розвиток:

визначення ефективності стратегії івент-менеджменту в закладах ресторанного бізнесу.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Стратегія івент–менеджменту ресторану» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 58 сторінок друкованого тексту. Робота містить 14 рисунків та 20 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ІВЕНТ–МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність за зміст івентивних заходів і їх роль в закладах ресторанного бізнесу

Нині ситуація на ринку ресторанних послуг полягає у високій конкуренції, одним із шляхів її подолання є пропозиція споживачам івентивних заходів. Щодо івентів, то в наукових публікаціях виділяються такі точки зору:

- спеціально організований подієвий захід (конференції, нагородження, церемонії, ярмарки): Р. Гаруд [43, с. 1061–1088], А.Л. Олівер та К. Монтгомері [47, с. 1147], В. Мисик [23]
- атрактор: у роботі Ю. Забалдіної та А. Тараненка звертається увага на те, що «івент (подія, захід) може виступати потужним атрактором для туристів (прим. авт. : і інших зацікавлених осіб) і представників інших контактних аудиторій, зокрема інвесторів, спонсорів, ЗМІ, тобто сприяє розвитку, а отже, приносить явні економічні та соціальні вигоди» [10, с. 49];
- інструмент PR (паблік рілейшнз), який спрямований на отримання не одноразового ефекту, а довготривалого процесу у формуванні іміджу підприємства, його вплив на суспільні інтереси і потреби, на цьому наголошено у дослідженні О. Карпюк, А. Сингаєвська [14]
- механізм функціонального координування всіх спеціалістів, які причетні до створення й проведення спеціального заходу, про що зазначає М. Поплавський [27, с. 188].

Термін івент (event) запозичений з англійської мови і вживається українськими фахівцями в незмінному вигляді, або у вигляді транслітерації «event» чи «івентивний». В українській мові йому найбільше відповідають два поняття: подія і захід. Тлумачний словник української мови визначає

подію як «те, що порушує усталений, звичний хід життя; що-небудь важливе, видатне», а захід – як «сукупність дій або засобів для досягнення, здійснення чого-небудь» [29].

Таким чином, констатуючи наявність різних підходів до визначення івентів, вважаємо, що це сукупність заходів у закладі ресторанного господарства подієвого характеру спроможних сприяти зростанню обсягів надання послуг. Класифікація івент-заходів представлена на рис. 1.1.

Класифікація івент-заходів	B2C-заходи	Корпоративні свята
		Спортивні змагання
		Фестивалі, концерти
		Виїзні заходи
	B2B-заходи	Конгреси, конференції, форуми
		Симпозіуми, круглі столи, семінари
		Презентації, тренінги, майстер-класи
		Прес-конференції, бізнес-сніданки
		Мотиваційний івент-туризм

Рис. 1.1. Класифікація сучасних івент-заходів

Джерело: [34]

Варто зазначити, що допомогою організації івентивних заходів ресторану, можуть бути втілені й інші заходи:

- побудова ефективних комунікацій зі стейкхолдерами ресторану;
- створення соціально-відповідального іміджу ресторану, як внутрішнього (спрямованого на співробітників), так і зовнішнього, як наслідок – ресторан отримує можливість «прилаштуватися» у систему суспільних цінностей, зміцнити своє становище на ринку в довгостроковій перспективі, підвищити свій репутаційний капітал, а у подальшому це позначиться позитивно і на капіталізації компанії в цілому [5, с. 144].

Найважливішим завданням у цьому випадку є формування цілісної івент-політики ресторану, котра враховує стратегічні його цілі, специфіку його діяльності, кадрову політику, наявні ресурси та інші складові: «професійний event-захід – це не просто організація заходу. Він передбачає вивчення торгової марки, бізнесу або колективу, з яким доведеться

працювати, визначення цільової аудиторії, розробку концепції заходу, а також планування технічних аспектів майбутньої події» [9, с.88].

Таким чином, незважаючи на досить недавнє розповсюдження і у світі, і в Україні, івентивні заходи грають важливе значення для суб'єктів ресторанного бізнесу сприяючи підвищенню їх конкурентоспроможності та економічній ефективності.

1.2. Поняття та значення івент-менеджменту закладів ресторанного бізнесу

Важливим аспектом реалізації івент-заходів є їх планування, організування та контролювання, тобто здійснення процесів управлінської діяльності. Так, у дослідженні В. Мисика для конкретизації сутності івент-менеджменту виокремлюються такі ключові характерні ознаки:

- івент-менеджмент пов'язаний із сукупністю різних взаємовідносин, що виникають під час управління заходами ділового та тимблдингового характеру;
- сфера івент-менеджменту тісно пов'язана з так званою діловою та тимблдинговою інфраструктурою, що, зокрема, охоплює конференцзали, різне технічне обладнання, аудіо- та відеоапаратуру, заклади розміщення (проживання) працівників/учасників, кейтеринг, транспорт;
- івент-менеджмент є самостійною сферою наукових знань і професійної діяльності;
- івент-менеджмент за своїм змістом пов'язаний більшою мірою з категорією робочого часу працівників;
- івент-менеджмент ґрунтується на сукупності науково обґрунтованих положень (принципів, методів, форм, інструментів тощо);
- сфера івент-менеджменту поширюється як на внутрішнє середовище суб'єкта господарювання («внутрішня» спрямованість), так і на заходи, що пов'язані із зовнішнім середовищем («зовнішня» спрямованість);

- ключовим ініціатором заходів у межах івентменеджменту є найчастіше суб'єкт господарювання;
- івент-менеджмент за своїм змістом є також конкретною функцією менеджменту, яка реалізується шляхом виконання відомих у теорії та практиці п'яти загальних функцій;
- розвиток івент-менеджменту на рівні суб'єктів господарювання тісно пов'язаний із розвитком культури івент-індустрії як на рівні галузі, регіону чи держави загалом, так і на міжнародному рівні;
- інструментарій івент-менеджменту поширюється не лише на сферу бізнесу, але й на сферу діяльності неприбуткових організацій чи на сферу реалізації різних соціальних ініціатив;
- івент-менеджмент охоплює заходи так званого запрограмованого характеру [23, с. 146]

А. М. Поплавський трактуючи поняття івент-менеджменту, виокремлює два основних аспекти:

- по-перше, це використання спеціальних заходів для досягнення різних корпоративних і суспільних цілей;
- по-друге, це методи і прийоми управління унікальними подіями, які розглядаються як окремі бізнес-проекти [27с. 191].

Погоджуємося із думками О. Хитрової та Ю. Харитонової про те, що у сучасних умовах івент-менеджмент став предметом вивчення та підґрунтям застосування практичних навичок та вмінь, що спрямовані на розроблення, виробництво та управління запланованими подіями, змістовними фестивалями, святкуваннями, розважальними заходами, рекреативними подіями, політичними, державними, науковими та театральними подіями. До цього переліку можна також додати події місцеві, окремі ділові чи корпоративні події, а також події приватного характеру, включаючи різного роду вечірки, одруження та соціальні події певних родинних груп. Виходячи із цього, івент-менеджмент – це повний комплекс заходів щодо створення корпоративних та масових подій [34, с. 28]

Основними функціями, що забезпечують реалізацію івент-менеджменту є: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Окрім того, необхідно зазначити, що івент-менеджмент включає в себе:

- вивчення складнощів, тонкощів, нюансів бренду, в рамках якого будуть реалізовуватися івентивні події та заходи;
- визначення цільової аудиторії;
- розробка концепції заходу;
- планування логістики і координація технічних аспектів безпосереднього виконання (включаючи умови проведення заходу) [14].

В рамках івент-менеджменту необхідно звернути увагу і на можливі заходи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікації заходів в івент-менеджменті

Вид заходу	Результат для учасників	Результат для організаторів
Для ЗМІ Прес-конференції Прес-тури	Отримання актуальної та достовірної інформації з перших рук	Залучення уваги преси Публікації Позиціонування компанії Антикризові дії
Виїзні заходи Презентації Заходи по стимулюванню збуту	Отримання інформації про новинки Отримання особливих умов для придбання товарів/послуг	Збільшення обсягів продажів Збільшення лояльності клієнтів Залучення нових клієнтів
Розважальні Корпоративні свята Внутрішньокорпоративні свята для розвитку командного духу	Розваги Спілкування Зміцнення колективу	Підвищення лояльності працівників Залучення уваги преси
Святкові Банкети, фуршети Ювілеї Прийом гостей	Формування традицій Спілкування Підтримка статусу	Підвищення власного статусу
Благодійні Благодійні обіди Концерти Акції по зборі коштів	Можливість допомогти нужденним Спілкування	Демонстрація соціальної відповідальності Залучення уваги преси

Продовження таблиці 1.1

Вид заходу	Результат для учасників	Результат для організаторів
Масові Міські свята Фестивалі Виставки Концерти	Розваги Спілкування	Залучення спонсорів Підтримання культури Демонстрація соціальної відповідальності
Спортивні Спортивні змагання	Визнання досягнень Розваги	Масова непряма реклама Залучення туристів Демонстрація соціальної відповідальності

Джерело: [36]

Перевагами івент-менеджменту, що сприятиме збагаченню практики ресторанних закладів інноваційною управлінською технологією та допомагатиме ефективно вирішувати завдання є:

- підвищення рівня упізнаваності продукту, послуги або закладу;
- підвищення рівня обізнаності про послуги організації;
- презентація сприятливого іміджу продукту, послуги, місця або організації (заходи можуть бути використані як для вибудовування іміджу, так і для його зміцнення);
- зростання продажів продукту або, наприклад, відвідуваності місця;
- задоволення потреб суспільства як соціальних, так і матеріальних [38].

1.3. Детермінанти розвитку та семантика стратегії івент-менеджменту

Івентивні заходи та івент-менеджмент зародилися в західних країнах, в Україні вони поки що набирають поширення, проте досить динамічно. М. Поплавський звертає увагу на те, що в Україні «національні особливості івент-менеджменту визначаються спонтанністю та відсутністю пунктуальності, обов'язковості та чіткого виконання завдань більшістю працівників підприємств; ще однією особливістю є велика ємність ринку, яка з часом заповниться безліччю нових компаній, що дає можливість талановитим івент-менеджерам зайняти свою нішу» [27, с. 195]. Тому

важливим завданням і складовою є формування стратегії івент-менеджменту, яка б враховувала і поточну ситуацію і орієнтувала заклад у майбутнє. У цьому контексті необхідно зазначити, що заходи івент-менеджменту спрямовані не тільки на просування товарів і послуг підприємства, але і його самого, оскільки івент-менеджмент дозволяє формувати імідж підприємства, лояльність клієнтів, залучати нових партнерів. Спектр застосування інструментів івент-менеджменту досить широкий, тому івент-менеджмент – перспективний напрямок, що дозволяє компаніям підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку, збільшити прибуток і рівень лояльності клієнтів і партнерів [14].

Особливістю івент-менеджменту є те, що він побудований багато в чому на положеннях менеджменту загалом, а також прямо чи опосередковано стосується виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання [23, с. 147]. Тому відзначаючи потребу та необхідність івентивного менеджменту необхідно особливу увагу звернути на його стратегічну спрямованість. Оскільки чітко організована стратегія івент-менеджменту сприятиме появі значних переваг для ресторанного закладу. Розглянемо сутність стратегії. Відомий науковий діяч, професор історії бізнесу в Гарвардському університеті, А. Чандлер дає наступне визначення стратегії: «*Стратегія* – метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів» [35]. М. Портер, професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської бізнес-школи, дає таке визначення стратегії: «*Стратегія* – спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони» [28]. М. Мінцберг, професор менеджменту МакГіллського університету стверджує, що *стратегія* – послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень» [22].

Таким чином, *стратегія для ресторанного закладу* – загальний, деталізований план його діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення поставленої цілі. Тому можна вважати, що стратегія розвитку

івент-менеджменту – це довгостроковий, послідовний, конструктивний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план впровадження та реалізації івентивних заходів, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом та спрямований на досягнення успіху. Стратегія розвитку івент-менеджменту має здатність переходити від абстракції до конкретики у вигляді конкретизованих планів для функціональних підрозділів. Досягти необхідних показників розвитку нелегко, а збереження їх – ще більш важка проблема. Ряд закладів ресторанного господарства, чий розвиток йшов швидше на загальному тлі економічних показників, виявилися нездатними підтримати високий рівень розвитку доходів, а в окремих випадках їх надходження різко впали [13], тому необхідно впроваджувати певні дії, спрямовані на успішне управління рестораном в контексті стратегії івент-менеджменту (рис. 1.2).

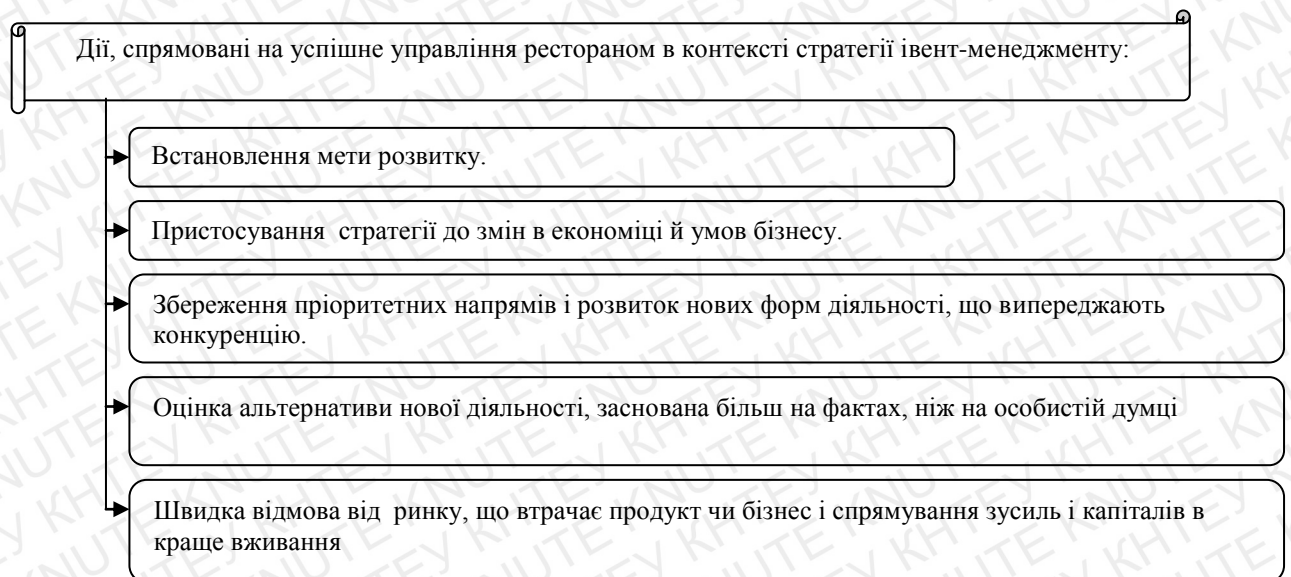


Рис. 1.2. Найважливіші дії для успішного управління рестораном в контексті стратегії івент-менеджменту

Відповідно до цього важливим є визначення ефективності стратегії івент-менеджменту, що б ілюструвало її переваги та недоліки. Ефективність стратегії івент-менеджменту є досить широким поняттям. Так, економічна ефективність, як і будь-якого явища визначається співвідношенням

результату, що може виступати у вигляді доходу чи прибутку до затрат на їх отримання. Проте, івенти мають свою специфіку, що визначається високою мірою комунікативної взаємодії надавачів послуг і учасників. Тому одним із варіантів діагностики ефективності стратегії івент-менеджменту є оцінка показників комунікативної ефективності проведення проекту івент-заходу в рамках стратегії івент-менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники комунікативної ефективності проведення проекту івент-заходу в рамках стратегії івент-менеджменту

Показник	Характеристика
Оцінка кількості учасників заходу	Дана оцінка дозволяє виявити кількість осіб, які беруть участь в івент-заходах. Визначається шляхом спостереження. Після оцінки можна виявити, чи відповідала остаточно кількість прогнозам, розглянути чинники впливу на загальну чисельність учасників.
Оцінка активності учасників івент-заходу	Даний метод дозволяє визначити рівень активності учасників заходів, що виступає важливим непрямим свідченням задоволеності. Активність учасників визначається методом спостереження.
Оцінка ефективності рекламних каналів	Дана оцінка дозволяє відстежувати найбільш ефективні інформуючі рекламні канали. Під час заходів варто проводити активне публікування фото та відео матеріалів в соціальних мережах Інстаграм та Фейсбук із відповідними знаками хештегування. Також проводити онлайн-репортаж із відкриття подієвого заходу
Оцінка рівня задоволення учасників івент-заходу	Даний метод оцінки ефективності є одним з найбільш важливих параметрів, адже дозволяє оцінити, загальний рівень організації івент-заходу. Отримані дані можуть стати джерелом для прогнозування учасників наступного заходу.
Моніторинг діяльності соціальних мереж	Соціальні мережі – це платформа для спілкування з громадськістю, надання бренду індивідуальності і підвищення рівня рекламування події. Для визначення ефективності інтернет-реклами використовувалися наступні інструменти: GoogleAnalytics, відстеження конверсій, зокрема кількість кліків і показів та CTR

Джерело: [33, с. 22]

Особливу увагу в рамках стратегії івент-менеджменту необхідно звертати увагу на рівень підготовки персоналу, що залучений до проведення цих заходів. Загалом до івент-менеджерів пред'являються наступні вимоги:

- вища або неповна вища освіта;
- впевнене володіння комп'ютером;

- досвід організації корпоративних або приватних заходів;
- вміння працювати з документацією;
- навички виявлення перспективних потенційних клієнтів;
- особистісні якості (ініціативність, стресостійкість, вміння генерувати ідеї, вміння працювати з людьми, прагнення працювати на результат, а не відсиджувати на робочому місці належний час);
- досвід роботи (дуже важливий показник, але не стає на перший план);
- знання іноземної мови [14].

Зазначені вимоги базуються та пояснюють виключну важливість людського фактору у плануванні і ефективній реалізації івентивних заходів. Тому важливим завданням керівництва закладів ресторанного бізнесу є оптимальна мотивація персоналу та пояснення необхідності і важливості цієї діяльності.

Отже, реалізація івентивних заходів у період різкого спаду попиту у закладах ресторанного бізнесу має виключно важливе значення для підвищення їх конкурентоспроможності. Проте, їх запровадження має базуватися на чіткій організації, плануванні, регулюванні та бути стратегічно орієнтованим. Таке бачення івент-заходів забезпечується оптимальною організацією стратегії івент-менеджменту ресторану. Стратегія розвитку івент-менеджменту – являє собою довгостроковий, послідовний, конструктивний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план впровадження та реалізації івентивних заходів, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом та спрямований на досягнення успіху. А ефективна її реалізація у закладах ресторанного бізнесу сприятиме їх економічному та конкурентному зростанню.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «CARIBBEAN CLUB», М. КИЇВ

1.1. Передумови реалізації стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club», м. Київ

Caribbean Club – це культове місце в Києві, де злиті воедино шик заходу і вогненно-латинські ритми. Найвражаючі шоу, захоплююча енергія і найкращі музичні виступи в Києві. З перших днів відкриття Caribbean Club залучав людей своєю унікальною атмосферою, привітним персоналом і відмінною музикою. Заробивши позитивну репутацію, цей нічний клуб на вершині популярності серед киян, гостей міста, а особливо – серед іноземців. Починаючи з 2013 року Caribbean Club перегорнув сторінку свого багатого нічного життя, і отримав своє нове втілення, виражене в сучасному концертному залі. Так з'явилося нове місце для справжніх шанувальників якісної музики. Протягом майже 20 років, клуб залишається одним з найпопулярніших місць в столиці. Працюючи сім днів на тиждень, Caribbean Club дарує відчуття свята та гарного настрою своїм багаточисельним гостям.

Місце розміщення ресторану «Caribbean club»: м. Київ, вул. С. Перлюри, 4.

Метою діяльності ресторану «Caribbean club» є:

- задоволення громадських потреб у ресторанних послугах;
- вирішення соціальних проблем власників і працівників ресторану;
- одержання прибутку.

Предметом діяльності ресторану «Caribbean club» є:

- надання ресторанних послуг;
- оптова, роздрібна та комерційна торгівля;
- здійснення будь-яких видів торгівельно-закупівельних, посередницьких, товарообмінних, експортно-імпортних операцій;

- громадське харчування, виготовлення продуктів харчування;
- проведення виставок-продаж;
- проведення культурно-масових та розважальних заходів.

В залежності від основних критеріїв класифікацій ресторанів, визначимо тип ресторану «Caribbean club»:

- за розміщенням - це міський ресторан-нічний клуб;
- за контингентом обслуговуваних гостей – загальнодоступний;
- за асортиментом продукції – повносервісне підприємство;
- за місткістю - середній заклад (зал розрахований на 160 посадкових місць);
- за ціною категорією – із високими цінами (в середньому чек на одну особу – 1200,0 грн.).

Ресторан має європейську спрямованість кухні. Дизайн залу відображає сучасні європейські тенденції. Форма обслуговування – обслуговування офіціантами.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ресторану «Caribbean club»

Ознаки	Характеристика ознак
Вид підприємства	Заклад ресторанного господарства - ресторан / нічний клуб
Кулінарне спрямування закладу	Європейська кухня
Контингент споживачів	зосереджений
Формат закладу	Повно-сервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Кількість місць	160 місць
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
Дизайнерський стиль	Сучасний європейський

На основі стратегічного маркетингового аналізу та з метою стратегічного розвитку ресторану «Caribbean club» проведено SWOT-аналіз. За результатами якого визначається значущість і рівень впливу окремих

факторів та їхніх груп на напрями маркетингового стратегічного планування. Результати SWOT-аналізу узагальнено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

SWOT- аналіз ресторану «Caribbean club»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Бали</i>	<i>Слабкі сторони</i>	<i>Бали</i>
Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області	4	Відсутність стабільних джерел фінансування	-4
Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку ресторанних послуг	4	Труднощі в організації збуту в період кризи	-5
Гарні ділові зв'язки зі споживачами	4	Потреба у розвитку маркетингової політики	-5
Низька трудомісткість надання послуг	3	Потреба у розвитку матеріально-технічної бази	-4
Завойована частка ринку	3	Відсутність молодих спеціалістів	-5
Зручне місце розташування підприємства	3		
Загальна кількість балів	21	Загальна кількість балів	-23
<i>Зовнішні сприятливі можливості</i>	<i>Бали</i>	<i>Зовнішні загрози підприємству</i>	<i>Бали</i>
Попит на ресторанный продукти в Україні, країнах світу високий і має тенденцію до збільшення	4	Зниження загальної платоспроможності споживачів	-3
Покращення інвестиційних можливостей	4	Затримка росту інвестиційної активності в Україні, політична і фінансова криза	-4
Розвиток ринкових відносин в Україні	3	Нестабільна політична ситуація	4
Проведення значних ділових чи івентивних заходів	5	Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні, знецінення гривні	-5
		Світова пандемія Covid-19	-5
Загальна кількість балів	16	Загальна кількість балів	-22

На основі SWOT-аналізу було визначено вагомість сильних і слабких сторін, оцінено зовнішні можливості та загрози для ресторану «Caribbean club». Результати аналізу свідчать, що слабкі сторони в ресторані «Caribbean club» переважають над сильними. Негативним є перевага зовнішніх загроз над сприятливими можливостями, особливо – це світова криза Covid-19 та політична і економічна нестабільність в Україні.

Таким чином, спираючись на сильні сторони ресторану «Caribbean club» можна знизити загрози шляхом використання нових технологій, постійного моніторингу зовнішнього середовища та гнучкій ціновій політиці. Завдяки можливостям можна вплинути на слабкі сторони шляхом: виходу на нові ринки, залучення додаткових інвестицій та впровадженням інновацій та покращення івентивної діяльності.

2.2. Аналіз релізації стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»

З метою оцінки функціонування івентивного сектору та івент-менеджменту ресторану «Caribbean club» загалом, проведемо аналіз основних івентивних напрямів (рис.2.1)

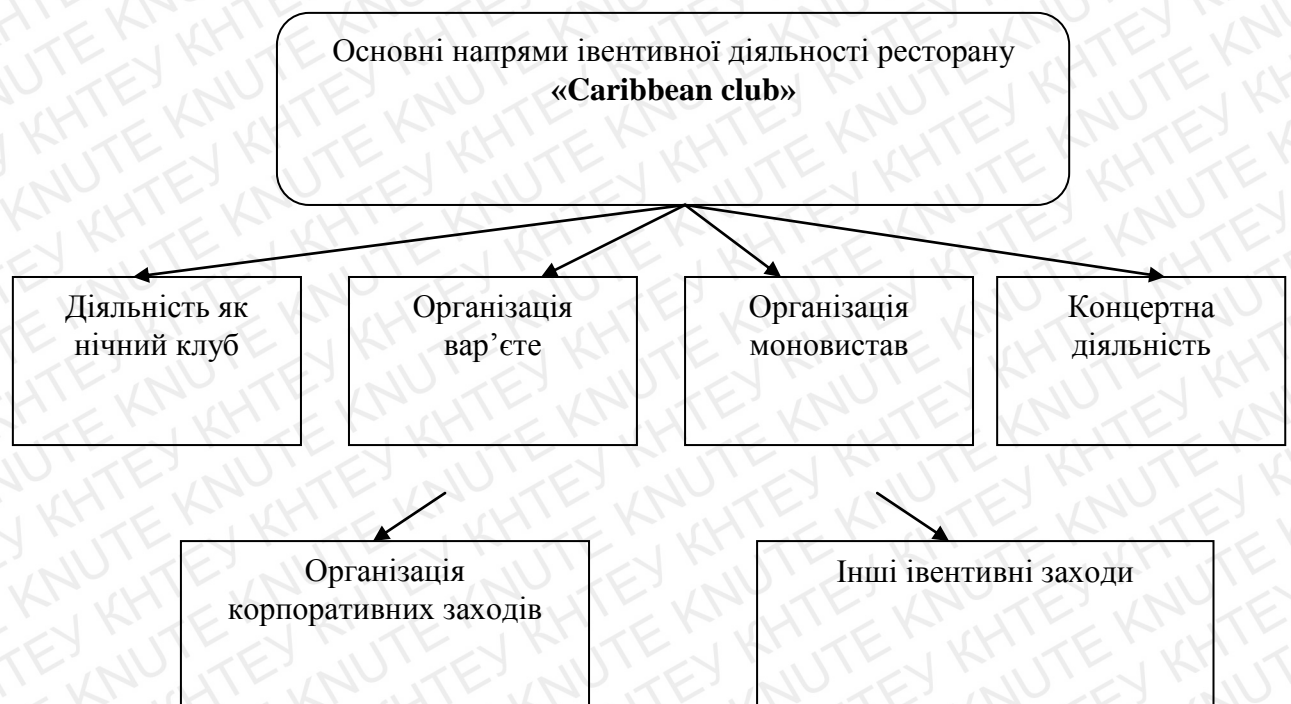


Рис. 2.1. Основні напрями івентивної діяльності ресторану «Caribbean club»

Отже, основними напрями івентивної діяльності ресторану «Caribbean club» по-перше, його діяльність як нічний клуб, а по-друге, широкий спектр

послуг: організація вар'єте, організація моновистав, концертна діяльність, організація корпоративних заходів та інших івентивних заходів.

В структурі доходів ресторану «Caribbean Club» доходи від івентивних заходів складають 25–47,0% за період 2017-2019 рр., причому показуючи тенденцію на фоні зростання обсягів доходів у абсолютних показниках, зменшення їх питомої ваги (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка формування доходів ресторану «Caribbean Club»
за період 2017-2019 рр.**

Показники, тис.грн.	2 017р.	2 018р.	2 019р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2952	4039	5568	1086	1529	36,8	37,9
Доходи від послуг ресторанного господарства	1401	2520	3947	1118	1427	79,8	56,6
%	47	62	71	15	8	31,4	13,6
Доходи від надання івентивних послуг	1246	1316	1416	70	100	5,6	7,6
%	42	33	25	-10	-7	-22,8	-22,0
Інші доходи	305	203	205	-102	2	-33,4	1,0
%	10	5	4	-5	-1	-51,3	-26,8

Наочно динаміка формування операційних доходів від івентивних послуг ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр. показано на рис. 2.2.

Отже, спостерігаємо, що у 2019 р. доходи від івентивних послуг склали 1246 тис. грн, у 2018 р – 1316 тис. грн і у 2020 р. – 1416 тис. грн. зростання складає 5,6% та 7,6%, тобто в середньому – 6,6%. Але у відносних показниках: у 2017 р. вони склали 42,0% від загальних доходів, у 2018 р. – 33,0%, і у 2019 р. – 25,0%.

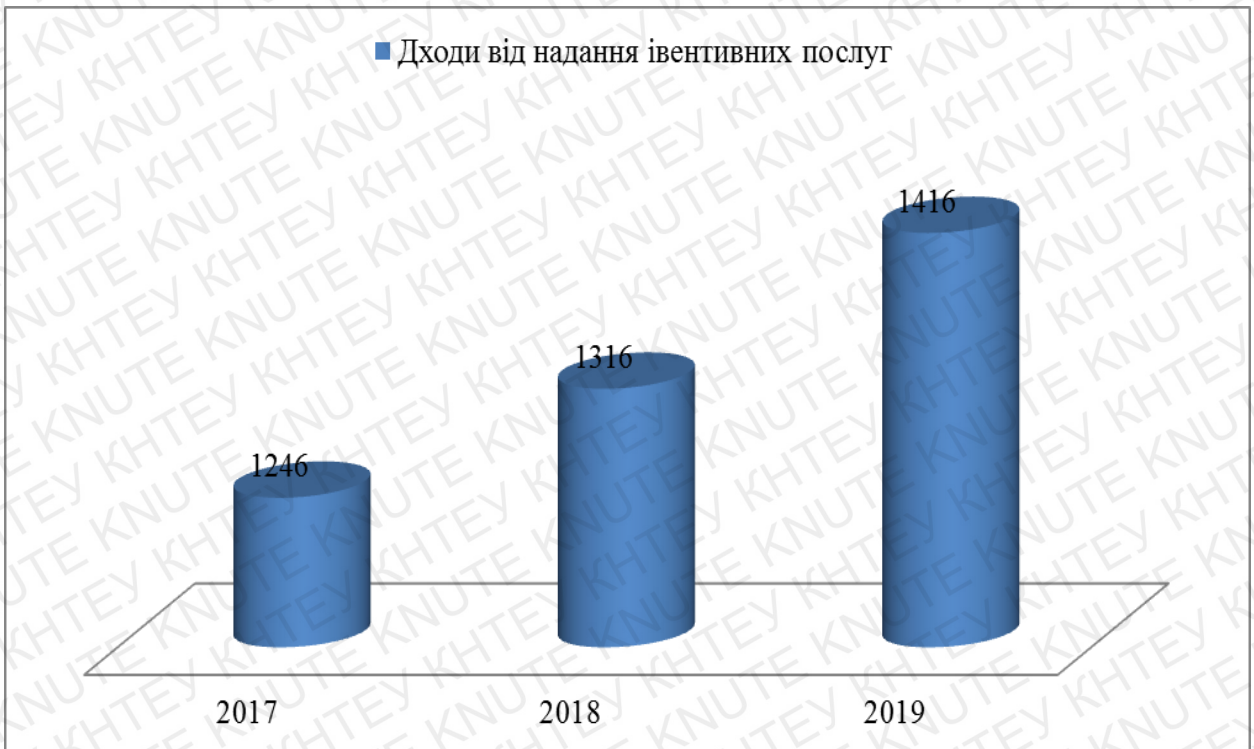


Рис. 2.2. Динаміка формування доходів ресторану «Caribbean Club» від івентивних послуг за період 2017-2019 рр.

За результатами дослідження та SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що ресторан «Caribbean club», використовує стратегію оборони. Перевагами маркетингової стратегії оборони є: менший ринковий та фінансовий ризик. Визначена стратегія оборони має суттєві недоліки. Якщо стратегія оборони стає нормою господарської то це спричинить погіршення економічного стану підприємства. В цьому контексті розглянемо заклади – конкуренти ресторану «Caribbean club». Їх оцінено шляхом власного спостереження та експертної думки (окремі працівники ресторану, публікації в пресі, відгуки на інтернет-сайтах тощо) за певними критеріями порівняння за п'ятибальною шкалою від одного (дуже погано) до п'яти (дуже добре). Результати аналізу щодо бальної оцінки підприємств-конкурентів ресторану «Caribbean club» представлено у вигляді таблиці 2.4. Основними конкурентами є подібні заклади, що розміщені в центральній частині міста Києва: Ресторан «Devise Club», «Індиго», «Saxon club» (рис. 2.3).

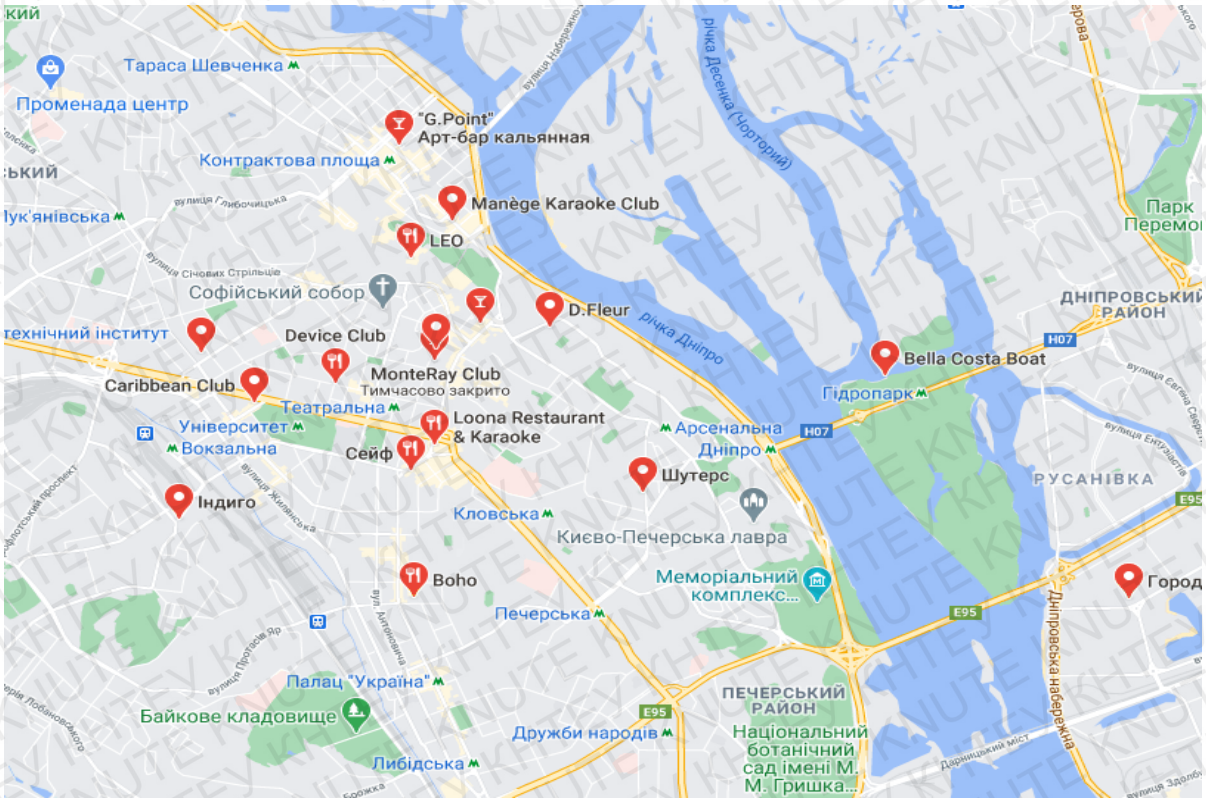


Рис. 2.3. Розміщення підприємств-конкурентів ресторану «Caribbean club»

Таблиця 2.4

Бальна оцінка підприємств-конкурентів ресторану «Caribbean club»

Критерії конкурентоспроможності	Ресторан «Caribbean club»	Ресторан «Devis Club»	Ресторан «Індиго»	Ресторан «Saxon club»
Потужність	5	3	3	5
Асортимент основних та додаткових послуг	4	4	4	4
Інноваційність	5	3	3	3
Якість, рівень, швидкість обслуговування	5	3	4	4
Сучасне обладнання, посуд і т.д.	4	4	3	4
Автоматизація та комп'ютеризація	5	3	3	3
Ціна	4	4	3	4
Місце розташування	4	4	4	4
Кваліфікованість, зовнішній вигляд персоналу	4	4	4	4
Фірмовий стиль	3	5	3	4

Продовження таблиці 2.4

Критерії конкурентоспроможності	Ресторан «Caribbean club»	Ресторан «Devise Club»	Ресторан «Індиго»	Ресторан «Saxon club»
Реклама	5	3	3	3
Екстер'єр та інтер'єр	5	3	4	4
Застосовані методи стимулювання збуту	4	3	3	4
Разом	56	46	47	50

Отже, за проведеною бальною оцінкою підприємств-конкурентів ресторану «Caribbean club» впливає, що найвищий рівень конкурентоспроможності має саме «Caribbean club» - 56 балів, а далі три інші заклади - ресторан «Saxon club» - 50 балів, Ресторан «Індиго» - 47 балів і ресторан «Devise Club» - 46 балів.

Таблиця 2.5

Фактори, що сприяють та не сприяють івентивній діяльності в ресторані «Caribbean club»

Фактори, що не сприяють івентивній діяльності	Фактори, що сприяють застосуванню івентивної стратегії
1.Недовіра керованої ланки до висунутих новаторських та івентивних ідей з боку керівництва (директор та адміністратор); 2.Необхідність великих фінансових витрат на розробку та впровадження.; 3.Відсутній гарантій успішності івентивного проекту, ризиковість; 4.Виникнення у керуючої системи «синдрому всезнаючих експертів», що погіршує відносити у колективі, сприяє поширенню чуток та несприятливому клімату; 5.Нестабільна економічна та політична ситуація у країні; 6.Можливі зміни завжди викликають у людей страх та у певній мірі відчуття невизначеності.	1.Підтримка прагнення працівників постійно вчитися новому; 2.Проведення дружніх дискусій щодо впровадження івентивної стратегії, планування та розподілу обов'язків; 3.Підтримка ефективних зв'язків між працівниками закладу ресторанного господарства; 4.Проведення регулярних нарад робочих груп; 5.Надання змістовної ділової інформації: статистичних показників, планування діяльності, динаміки.

Ресторану «Caribbean club» рекомендовано обрати стратегію івентивного менеджменту, що полягає у оптимальних витратах, яка

передбачає підвищення споживчої цінності івентивних заходів за рахунок високої якості на рівні конкурентних цін. Ця стратегія об'єднує стратегії диференціації та низьких цін для надання споживачу більшої цінності. Для ефективного реалізації запропонованої стратегії з метою утримання конкурентних позицій в умовах кризи підприємству слід створити належні умови, а саме – удосконалити асортимент івентивних послуг, виділити кошти хоча б для незначної реконструкції основних засобів; здійснити перебудову всього маркетингового комплексу (продуктової, цінової політики, системи просування); удосконалити меню, а також затвердити нові додаткові послуги для гостей.

Організацію роботи щодо івентивних заходів здійснює фінансовий директор, що безпосередньо підпорядковується директору ресторану (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Фрагмент організаційної структури ресторану «Caribbean club» щодо процесу івентивного менеджменту

Ефективність стратегії івент-менеджменту ресторанного підприємства, на нашу думку, пропонується розглядати як спроможність досягнення цільових результатів від реалізації комплексу заходів, направлених на впровадження інновацій у господарську діяльність підприємств відносно до витрат на їх реалізацію. Ресторану «Caribbean club» необхідно розробити реальну стратегію розвитку івентивної діяльності та оформити її документально.

Отже, узагальнено можна визначити переваги та недоліки розвитку івентивного менеджменту ресторану «Caribbean club» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки процесів реалізації івентивного менеджменту ресторану «Caribbean club»

Переваги	Недоліки
Позитивний імідж	Зростання конкуренції на ринку
Досвід реалізації івентивних заходів	Потреба у інвестиціях
Налагоджені партнерські стосунки	Потреба у молодих креативних менеджерах
Наявність досвідчених спеціалістів	незважаючи на наявність досвідчених спеціалістів
	Пандемія Covid-19

Як випливає із констатації переваг та недоліків процесів реалізації івентивного менеджменту в ресторану ресторану «Caribbean club» є гарні перспективи подальшого розвитку та втілення стратегії івент-менеджменту.

2.3. Оцінка економічної ефективності реалізації стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»

З метою аналізу економічної ефективності стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean Club» можна використати статистичні дані, які містяться у формах статистичної та фінансової звітності, а саме: у формі №1 «Баланс», формі №2 «Звіт про фінансові результати».

Оскільки однією із головних цілей ресторану «Caribbean Club» є отримання прибутку, то проведемо аналіз його формування. Спочатку проаналізуємо стан дохідності ресторану, який проводиться в порівнянні показників минулих і звітних років. Розмір одержаного прибутку залежить від ціни послуг і витрат, що пов'язані з наданням послуг, кількістю наданих послуг, різниці між доходами, витратами обігу і витратами від іншої (позареалізаційної) діяльності. Управління даними факторами та їх

прогнозування дозволить забезпечити отримання необхідного прибутку ресторану «Caribbean Club». Проведемо аналіз показників звіту про фінансові результати за 2017 - 2019 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка фінансових результатів ресторану «Caribbean Club»
за період 2017-2019 рр.**

Показники, тис.грн.	2 017р.	2 018р.	2 019р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2952	4039	5568	1086	1529	2952	4039
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2342	2152	3475	-190	1323	2342	2152
Валовий прибуток	611	1887	2092	1276	206	611	1887
Інші операційні доходи	357	1205	1877	848	672	357	1205
Адміністративні витрати	357	449	568	92	119	357	449
Витрати на збут	28	1117	1577	1089	460	28	1117
Інші операційні витрати	291	1173	1265	882	92	291	1173
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	293	353	559	60	206	293	353
Інші фінансові доходи	40	20	35	-20	15	40	20
Інші доходи	740	11	99	-729	88	740	11
Інші витрати	829	11	15	-819	5	829	11
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	243	373	677	131	304	243	373
Податок на прибуток від звичайної діяльності	51	71	122	20	51	51	71
Чистий прибуток	192	302	555	111	253	192	302

Отже, протягом трирічного періоду ресторану «Caribbean Club» чистий дохід мав тенденцію до зростання на 36,8% та 37,9%. Позивним є скорочення собівартості у 2018 р. на 8,1%, проте такий тренд у 2019 змінився на зростання на 61,5%. В цілому, враховуючи й інші фінансові результати,

чистий прибуток ресторану «Caribbean Club» зріс на 57,7% у 2018 р. і на 83,6% у 2019 р., що вказує на ефективну економічну діяльність.

На основі аналізу показників звіту про фінансові результати ресторану «Caribbean Club» за 2017-2019 рр., можна зробити такі висновки:

– обсяг доходу ресторану «Caribbean Club» у 2019 році становив 29523 тис.грн., який у порівнянні із 2018 роком зріс на 15292 тис. грн., темп зростання становить 37,9%;

– обсяг валового прибутку у 2019 р. становив 20924 тис.грн. і він збільшився на 2058 тис.грн, або на 10,9%;

– підприємство мало у обидва роки інші операційні доходи, які значно вплинули на його фінансовий стан, хоча у 2018 році вони зросли на 847 тис.грн., а у 2019 р. ще на 671 тис.грн.;

– також ресторан мав операційні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати;

– в зв'язку із цим, обсяг прибутку від операційної діяльності у 2019 році скоротився в порівнянні із 2018 роком на 2062 тис. грн., що становить 58,4%;

– крім того, підприємство мало значні витрати від участі в капіталі, фінансові витрати та інші доходи, тому результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) у 2019 році збільшився - 30 тис.грн. (81,4%);

– сплативши податок на прибуток від звичайної діяльності ресторан «Caribbean Club» у 2019 році отримав чистий прибуток у обсязі 5552 тис.грн., що на 252 тис.грн. більше, ніж у попередньому році, темп зростання становить 83,6%.

Динаміка основних фінансових результатів ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр. показано на рис. 2.5.

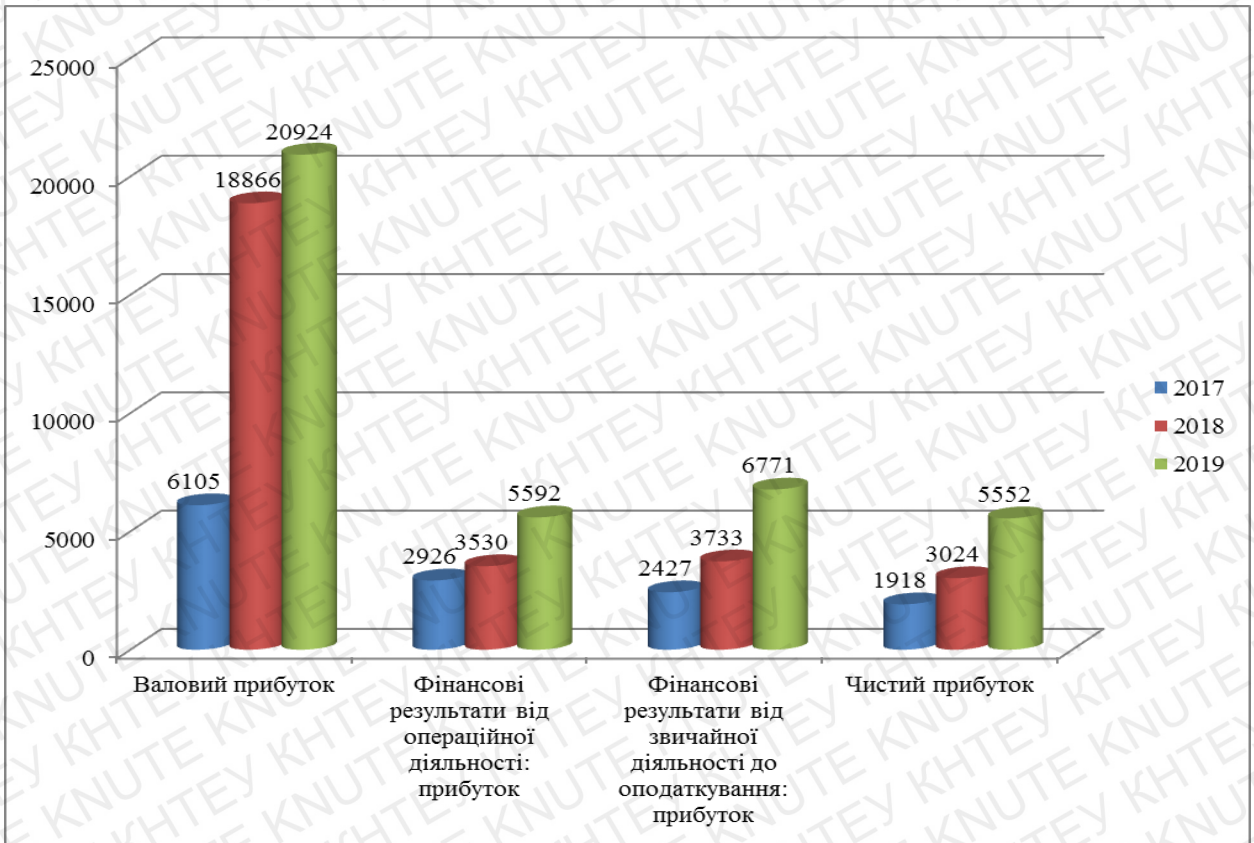


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр.

Прибуток ресторану «Caribbean Club» формувався за рахунок операційних доходів: чистого доходу та інших операційних доходів. Основний обсяг складає чистий дохід, який в загальній структурі складав 74,8 – 89,2%, а, відповідно, інші операційні доходи – 10,8 – 25,2%.

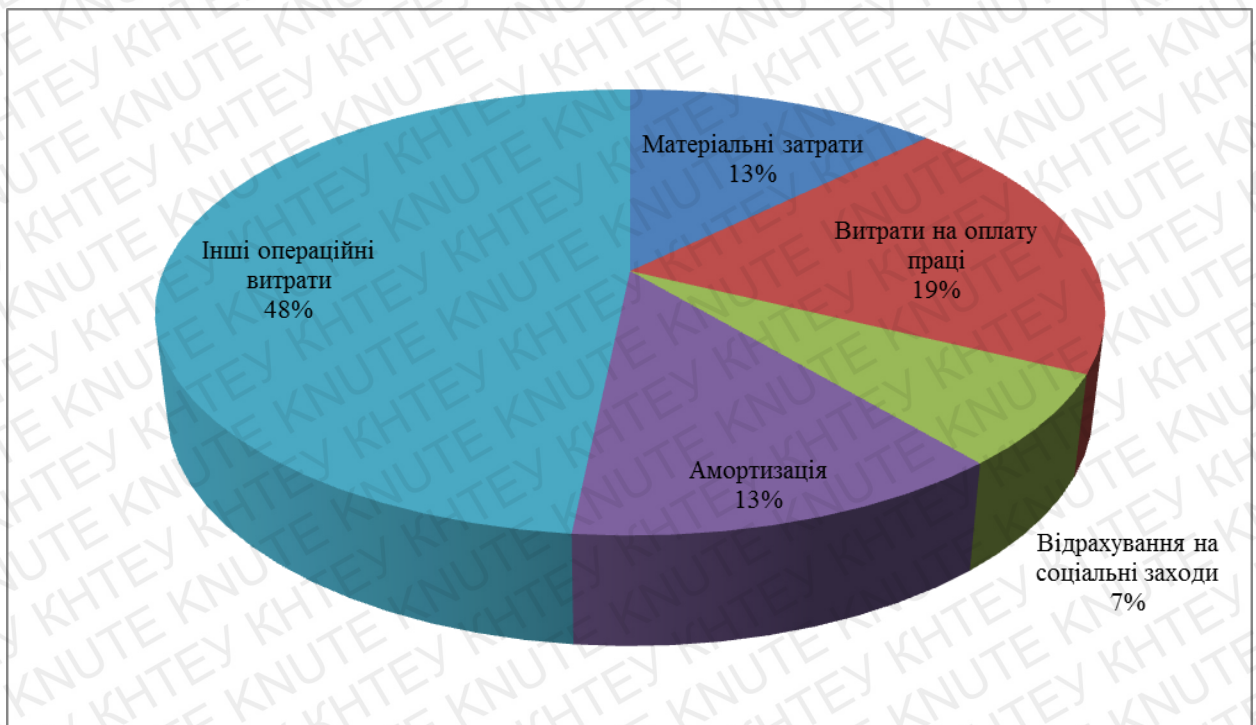
Для здійснення послуг ресторан «Caribbean Club» використовує трудові, матеріальні та фінансові ресурси, а також витрати на соціальне забезпечення і амортизацію. Вони знаходять відображення у витратах. В таблиці 2.6 здійснено аналіз витрат ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр.

Отже, операційні витрати ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр. мали тенденцію до зростання: на 62,1% у 2018 р. та 40,8% у 2019 р. За результатами 2019 р. найбільший обсяг складають інші операційні витрати (47,0%), а найменші - відрахування на соціальні заходи (7,0%) рис. 2.9

Таблиця 2.8

**Динаміка операційних витрат ресторану «Caribbean Club» за період
2017-2019 рр.**

Показники, тис.грн.	2 017р.	2 018р.	2 019р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Матеріальні затрати	694	737	876	42	139	6,1	18,9
Витрати на оплату праці	963	1195	1346	233	151	24,2	12,6
Відрахування на соціальні заходи	321	364	457	43	93	13,4	25,6
Амортизація	473	534	877	61	343	12,9	64,3
Інші операційні витрати	567	2061	3331	1495	1269	263,8	61,6
Разом	3017	4890	6885	1874	1995	62,1	40,8



**Рис. 2.6. Питома вага операційних витрат ресторану «Caribbean Club» у
2019 рр.**

На рис. наочно відображена динаміка операційних витрат ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр.

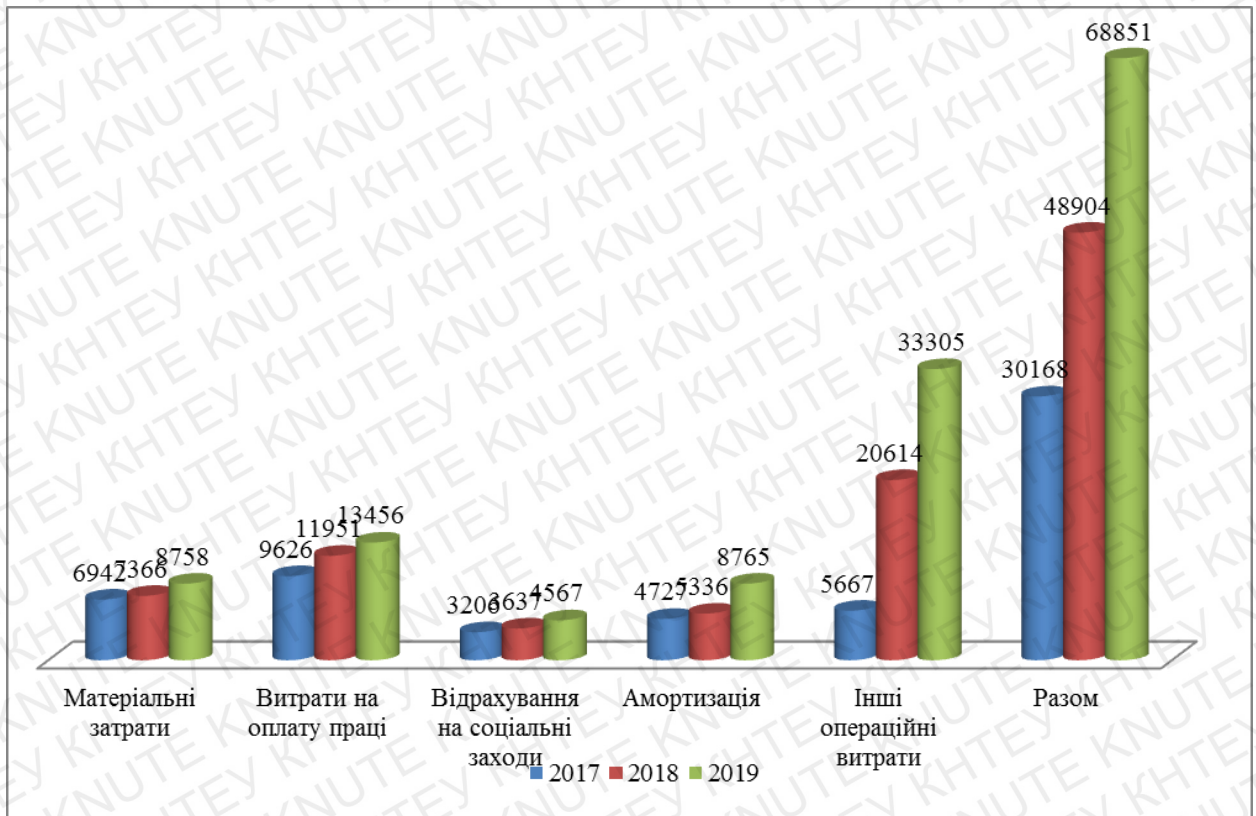


Рис. 2.7. Динаміка операційних витрат ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр.

Прибутковість підприємств ресторанного бізнесу характеризується абсолютними та відносними величинами. Абсолютний показник прибутковості – це сума прибутку. Відносний показник – рівень рентабельності.

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр.

Показники	2 017р.	2 018р.	2 019р.	Абсолютне відхилення	
				2018/ 2017	2019/ 2018
Рентабельність підприємства	6,4	6,2	8,1	-0,2	1,9
Валова рентабельність операційних витрат	26,1	87,7	60,2	61,6	-27,5
Рентабельність операційної діяльності	9,7	7,2	8,1	-2,5	0,9
Рентабельність звичайної діяльності	8,0	7,6	9,8	-0,4	2,2
Чиста рентабельність виручки	6,5	7,5	10,0	1,0	2,5

На рис. наочно відображена динаміка показників рентабельності ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр.

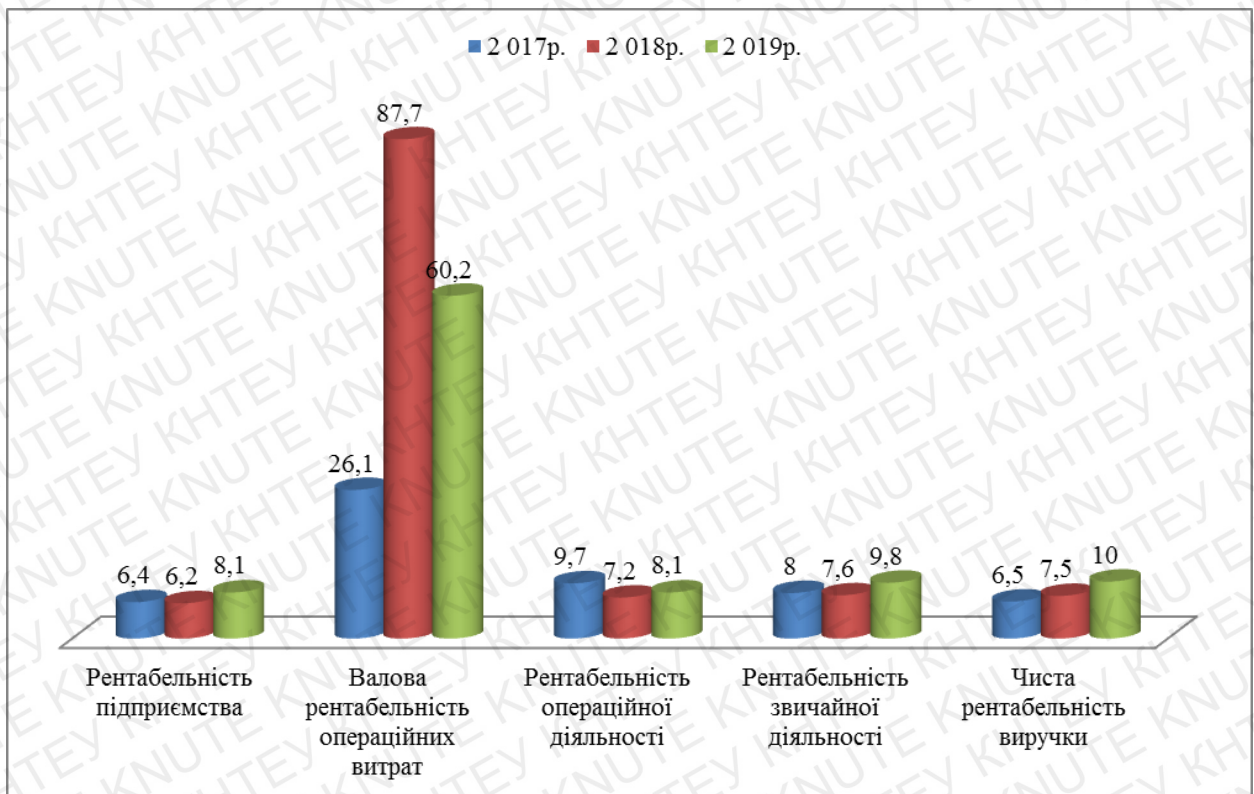


Рис. 2.8. Динаміка показників рентабельності ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр.

Рентабельність - економічна категорія, що характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг), він визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції, тому розглянемо показники рентабельності ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр. Показники рентабельності ресторану «Caribbean Club» за період 2017-2019 рр. є досить високими, якщо розглянути рентабельність підприємства, то вона склала 6,4% у 2017 р., 6,2% у 2018 р. і 8,1% у 2019 р.

Баланс ресторану представлений активами і пасивами. Активи ресторану «Caribbean Club» поділяються на необоротні активи, оборотні активи та витрати майбутніх періодів (табл.2.10.).

Активи ресторану «Caribbean Club» за обидва роки формувалися в основному за рахунок необоротних активів: 84,0% у 2018 році і 93,0% у 2019 році. В цілому активи зменшились на 1554,3 тис.грн., що становить 5,0%,

причиною чого є зменшення оборотних активів на 3268,8 тис.грн., що становить 65,0%. Розглянемо структуру і динаміку пасиву балансу ресторану «Caribbean Club» у 2018-2019 роках, що представлена власним капіталом, довгостроковими зобов'язаннями та поточними зобов'язання (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Структура і динаміка активу балансу ресторану «Caribbean Club» у 2018-2019 рр.

Активи	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
I. Необоротні активи	2734,5	84,0	2910,6	93,0	176,0	6,0
II. Оборотні активи	5 07,0	15,0	1 80,1	6,0	-326,8	-65,0
III. Витрати майбутніх періодів	26,8	1,0	22,2	1,0	-4,5	-17,0
Баланс	3268,3	100,0	3112,6	100,0	-155,4	-5,0

Таблиця 2.11

Структура і динаміка пасиву балансу ресторану «Caribbean Club» у 2018-2019 рр.

Пасиви	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
I. Власний капітал	2335,1	71,0	2315,9	74,0	-19,3	-0,8
III. Довгострокові зобов'язання	200,0	6,0	89,8	3,0	-110,2	-55,0
IV. Поточні зобов'язання	733,2	23,0	7 07,2	23,0	-25,9	-4,0
Баланс	3268,3	100,0	3112,9	100,0	-155,4	-5,0

Такі структурні частини балансу як забезпечення наступних витрат і платежів та доходи майбутніх періодів в балансі ресторану «Caribbean Club» не значаться. Пасиви ресторану «Caribbean Club» за обидва роки формувалися в основному за рахунок власного капіталу, відповідно – 71,0% у 2018 році і 74,0% у 2019 році. Але обсяг власного капіталу у 2019 році дещо зменшився – на 0,8%. Як і активи, пасиви ресторану зменшились на 1554,3

тис.грн., що становить 5,0%, за рахунок зменшення обсягу довгострокових зобов'язань і доходів майбутніх періодів.

Розрахуємо основні коефіцієнти, що характеризують фінансову стійкість і ліквідність (платоспроможність) балансу ресторану «Caribbean Club» за період 2018-2019 рр.

Таблиця 2.12

**Аналіз деяких показників фінансової стійкості та ліквідності
(платоспроможності) ресторану «Caribbean Club» у 2018-2019 роках**

Показники	Норматив	2018 р	2019 р	Відхилення
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,71	0,74	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2,0	1,39	1,34	-0,05
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	> 1	0,73	0,29	-0,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,012	0,016	0,004

Зробивши аналіз деяких показників фінансової стійкості та ліквідності (платоспроможності) ресторану «Caribbean Club» у 2018-2019 роках, можна зробити висновок, що показники, які характеризують фінансову стійкість (коефіцієнти автономії і фінансової залежності) знаходяться в межах норми і мають тенденцію до покращення, а показники ліквідності (платоспроможності) (загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) та абсолютної ліквідності) менші за норму і погіршуються. На основі цього можна зробити висновок про незовсім стабільний і позитивний стан зазначених фінансових показників.

Розглянемо показники фондівдачі та фондомісткості (табл. 2.13).

Фондовіддача у 2019 році збільшилась на 0,7 тис.грн., збільшення фондівдачі відбулося в результаті перевищення темпів росту обсягів реалізації послуг над ростом середньорічної вартості основних фондів над темпами. А середньорічна вартість основних фондів на одну гривню виручки у 2017 році склала 0,7, у 2018 році – 0,5, а у 2019 році - 0,4 грн, тобто фондомісткість зменшилась на 0,2 і на 0,1, що є позитивним результатом.

Отже, узагальнюючи аналіз ефективності діяльності підприємства, можна зробити висновок, що підприємство працює ефективно, більшість проаналізованих показників мають тенденцію до зростання, зокрема: доходи, чистий прибуток, показники рентабельності, фондівіддача.

Таблиця 2.13

**Показники ефективності використання основних фондів ресторану
«Caribbean Club» за 2018-2019 роки**

Показники, тис.грн.	2 017р.	2 018р.	2 019р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	2952	4039	5568	1086	1529	2952	4039
Вартість основних фондів, тис.грн.	1988	2089	2132	102	43	1988	2089
Фондовіддача	1,5	1,9	2,6	0,4	0,7	30,1	35,1
Фондомісткість	0,7	0,5	0,4	-0,2	-0,1	-23,2	-26,0

Отже, хоча більшість економічних показників ресторану «Caribbean Club» у 2019 році покращилися в порівнянні із 2018 роком, проте, в ньому існують певні проблеми, що є несумісними із прагненням ресторану стати одним із лідируючих в своєму сегменті.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «CARIBBEAN CLUB»

3.1. Підходи до удосконалення стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»

Досвід роботи багатьох ресторанних підприємств, які успішно здійснюють івентивну діяльність, показує, що спонукальним мотивом для розробки івентивних заходів є бажання і прагнення керівництва вести стратегічну діяльність. Іншою основною умовою для впровадження івентивних заходів є наявність ефективної системи маркетингу і менеджменту, що забезпечує зв'язок підприємства з кінцевим споживачем продукту, що надає заклад ресторанного господарства з метою постійно виявлення нових явних і прихованих потреб споживачів щодо якості надаваних товарів та послуг. Ця умова є визначальною оскільки успіх мають лише ті івентивні заходи, які надають кінцевому споживачу нові вигоди.

Одним з основних чинників удосконалення івентивних заходів підприємств ресторанного бізнесу є інвестиції в реальні та фінансові активи підприємства, що забезпечує його конкурентоздатність. Саме тому система формування інвестиційного бюджету підприємств ресторанного бізнесу пов'язана з процесом довгострокового планування всієї його діяльності в процесі якої обирається чи корегується івентивний напрям, плани фінансування, маркетингова політика.

Отже, щоб посилити конкурентоспроможність ресторану «Caribbean club» потрібно здійснювати івентивну діяльність за різними напрямками. Для цього пропонується проводити оцінку майбутніх об'єктів інвестування для здійснення івентивної діяльності з допомогою методів маркетингового, так і фінансового аналізу. Відповідно до озвучених ідей запропонуємо «Дерево

цілей» ресторану «Caribbean Club» в рамках стратегії івент-менеджменту (рис.3.1).



Рис. 3.1. «Дерево цілей» ресторану «Caribbean Club» в рамках стратегії івент-менеджменту

Відповідно важливими кроками, виходячи із мети підвищення ефективності івентивної діяльності ресторану «Caribbean Club» є:

- оцінка інноваційно-інфраструктурного стану ресторану на основі розрахунку й аналізу групи економічних показників, що характеризують його можливості;
- оцінка майнового стану ресторанного підприємства та структури його розподілу і ефективності використання;

- оцінка достатності власного і залученого капіталу для поточної господарської діяльності, раціональності його використання, а також вибір стратегії подальшого розвитку ресторану.

На основі запропонованого «Дерево цілей» ресторану «Caribbean Club» в рамках стратегії івент–менеджменту обґрунтуємо план розроблення і впровадження стратегії івент–менеджменту ресторану «Caribbean Club» на наступний рік.

Таблиця 3.1

План розроблення і впровадження стратегії івент–менеджменту ресторану «Caribbean Club» на наступний рік

Назва заходу	Термін виконання	Відповідальний
Дослідження поточної ситуації на ринку і прогнозування його розвитку	до 1.12.2020 р.	Директор
Дослідження ринку івент-послуг ресторанних закладів	до 1.01.2021 р.	фінансовий директор адміністратор
Проведення реконструкції основних засобів (устаткування концерт-холу)	02–05.2021 р.	Директор Бухгалтер
Визначення напрямів впровадження нових івентивних послуг	до 1.02.2021р.	фінансовий директор адміністратор, бухгалтер
Розробка нових івентивних послуг та продуктів	до 1.03.2021р.	Адміністратор, бухгалтер
Пошук партнерів (постачальників)	до 1.03.2021 р.	Директор, менеджери
Калькуляція витрат та ціноутворення	до 1.03.2021 р.	Бухгалтер
Розроблення рекламної кампанії щодо нових івент-продуктів	до 1.04.2021 р.	фінансовий директор, бухгалтер
Реалізація нових івент-заходів	Протягом сезону	фінансовий директор, бухгалтер
Заходи щодо удосконалення нових івент-продуктів	до 01.05.2021 р.	фінансовий директор, бухгалтер
Розгляд пропозиції щодо запровадження посади івентивного менеджера		Директор фінансовий директор

Таким чином, на основі плану визначено, що важливим напрямом стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean Club» є розробка нових івентивних послуг та продуктів, реконструкція основних засобів для чого необхідні інвестиційні кошти. Також є пропозиція щодо запровадження посади івентивного менеджера. Основну роботу щодо організації івентивних заходів здійснює фінансовий директор, тому на майбутнє, при розширенні івентивної діяльності варто взяти до уваги таку пропозицію.

3.2. Визначення ефективності заходів щодо стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean club»

Із проведеного вище аналізу ресторану «Caribbean Club» зрозуміло, що для втілення стратегії івент-менеджменту підприємство потребує інвестиційні кошти обсягом 1700 тис. грн. (за даними керівництва ресторану) для розширення пропозиції івентивних заходів та реконструкції основних засобів (устаткування концерт-холу). Погашення витрат по інвестиціям ресторан може здійснювати за рахунок власних основних видів діяльності. Слід підкреслити, що для прийняття рішення щодо вкладення інвестицій необхідно мати підсумковий бізнес-план розвитку господарської діяльності ресторану «Caribbean Club», в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього ресторанного бізнесу, а також особливості управління ним.

Прогнозування фінансових показників діяльності ресторану, розрахунок ефективності вкладення інвестиційних ресурсів є найважливішими складовими частинами розробки бізнес-плану. При визначенні ефективності вкладення інвестицій варто розглянути такі етапи:

- розрахунок середньостатистичного приросту показників;
- прогнозування показників діяльності ресторану;
- розрахунок ефективності використання інвестицій;

- обґрунтування застосування режиму відстрочення сплати податків на прибуток при реконструкції.

Для обґрунтування використання інвестицій виконаємо:

- розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану;
- прогноз основних показників діяльності ресторану;
- розрахунок ефективності використання інвестицій на суму 300,0 тис.грн.

Розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану (табл. 3.4.) проводиться за представленою формулою, яка визначає ланцюгові темпи росту на і-й рік (Tr_i):

$$Tr_i = \frac{B_i - B_{i-1}}{B_{i-1}} * 100\% , \quad (3.1.)$$

де B_i - обсяг доходів (витрат) в і -му році;

B_{i-1} - обсяг доходів (витрат) у попередньому році.

Таблиця 3.2

**Динаміка доходів та витрат ресторану «Caribbean Club»
у 2016-2019 роках**

Показники	Статистичні дані показники			
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Операційні доходи, в т.ч.	3034	3309	5244	7445
Чистий дохід	2694	2952	4039	5568
Інші операційні доходи	340	357	1205	1877
Поточні витрати	2887	3018	4891	6885
Прибуток до оподаткування	147	291	353	560

Таблиця 3.3

**Розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат
ресторану «Caribbean Club» за 2016-2019 роки, %**

Показники	Темп приросту, %			Середнє значення приросту, % 2016/2019
	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019	
Чистий дохід	9,1	58,5	42,0	36,5
Поточні витрати	4,5	62,1	40,8	35,8

Із таблиці 3.4 видно що у 2019 році у порівнянні з минулим роком загальні доходи ресторану зросли на 42,0%, а поточні витрати – збільшилися на 40,8%. В 2018 році у порівняння з 2017 роком змінилися так показники підприємства: доходи зросли на 58,5%, витрати зросли на 62,1%. І у 2017 році у порівнянні з 2016 роком змінилися так показники підприємства: доходи зросли на 9,1%, а витрати - на 4,59%. Відповідно середнє значення цих показників складатиме доходів 36,5% та витрат 35,8%. На наш погляд, ці темпи зростання показників можна використати для прогнозування діяльності ресторану на 2021-2025 роки.

Приймаючи за базу прогнозу 2019 рік і враховуючи статистичні дані ресторану за цей рік можна здійснити прогноз основних показників діяльності ресторану «Caribbean Club» на 5 років до 2025 року. Прогноз доходів та витрат (P_{2008}) на 2021 рік здійснюється за формулою:

$$P_{2019} = P_6 * (Tr + 100), \quad (3.2.)$$

де P_6 – значення показника в базовому 2019 році;

Tr – середнє значення приросту відповідного показника.

Аналогічним чином розраховуються доходи та витрати на 2022-2025 роки. Прибуток розраховується як різниця між доходами від надання послуг та витратами ресторану (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз основних показників діяльності ресторану «Caribbean Club»

Показники, тис.грн.	Базовий період	Середньорічний темп приросту, %	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід	7445	36,5	10162	13872	18935	25846	35280
Поточні витрати	6885	35,8	9350	12697	17243	23415	31798
Прибуток до оподаткування	560		813	1175	1692	2431	3482
Податок на прибуток	101		146	211	305	438	627
Чистий прибуток	459		666	963	1388	1993	2855

Діаграма прогнозу основних показників ресторану представлена на рис.3.2.

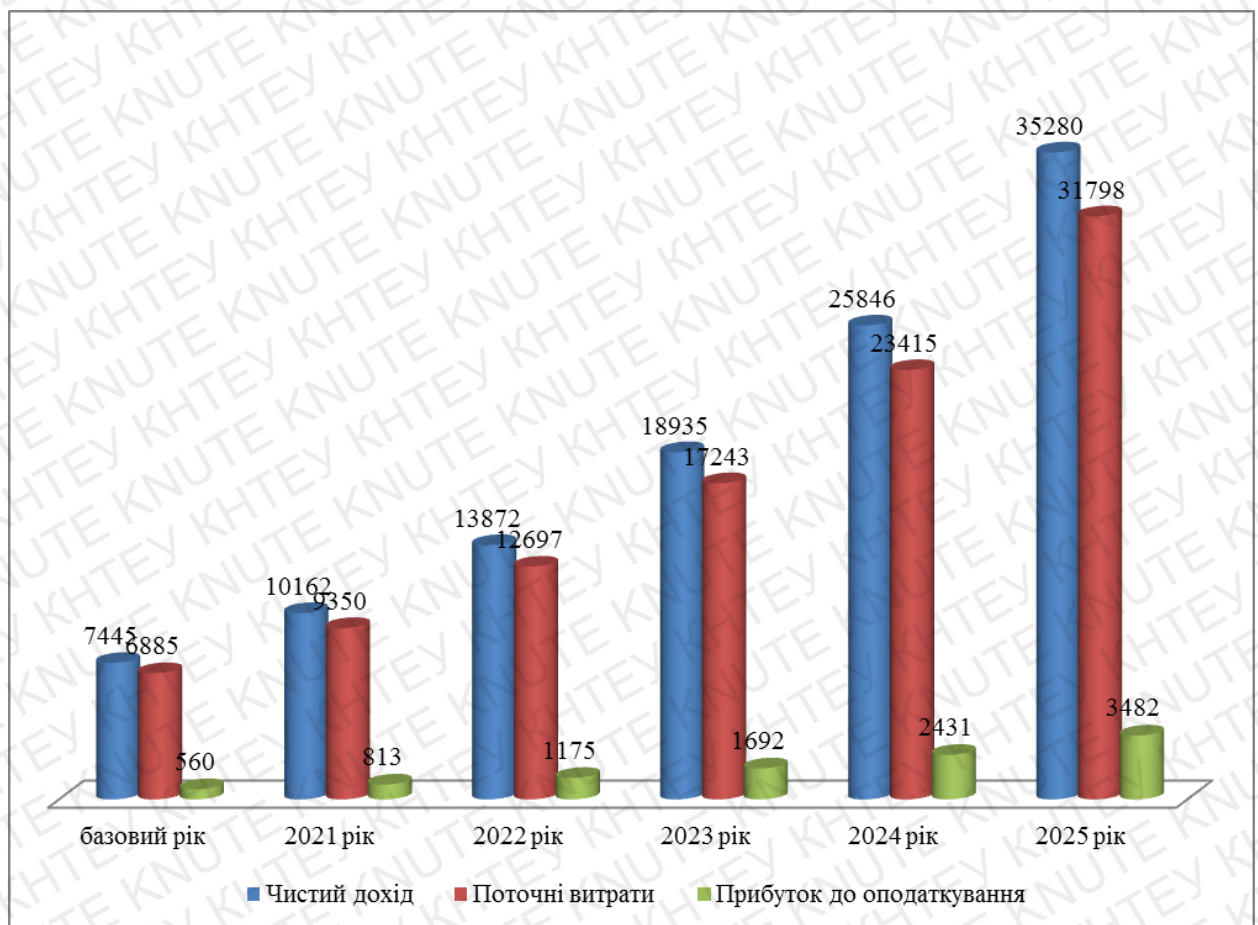


Рис. 3.2. Динаміка основних прогнозних показників ресторану «Caribbean Club»

Тепер проведемо розрахунки ефективності використання інвестиційних коштів рестораном, починаючи з періоду їх вкладення в обсязі 1200 тис.грн. Але спочатку визначимо сутність ефективності.

Економічна сутність ефективності пояснюється наступним. У своїй діяльності ресторан використовує трудові, матеріально-технічні, фінансові, інвестиційні та інші ресурси, що характеризує витрати підприємства (В). Результатом діяльності ресторану (Р) є надання комплексу послуг. Отже, економічна ефективність в загальному розумінні – це відношення результатів до витрат, а її зростання – досягнення найбільших результатів в ресторанному бізнесі з найменшими витратами, тобто:

$$E = \frac{P}{B} \rightarrow \max \quad (3.2.)$$

В даному випадку необхідно розглядати:

- вкладений капітал ресторану (В) у вигляді інвестиційних коштів;
- результати господарської діяльності ресторану (Р) з урахуванням чистого грошового потоку по завершенню терміну інвестування.

З фінансової та економічної точок зору, інвестування ресторану може бути визначено як довгострокове вкладення інвестиційних ресурсів з метою створення та отримання чистого прибутку в майбутньому, який перевищує початковий розмір інвестиційних витрат.

При довгостроковому вкладенні інвестиційних ресурсів економічна ефективність їх використання вимірюється:

- щорічною нормою прибутку на вкладений капітал;
- середньою нормою прибутку на вкладений капітал за умови відсутності інфляційних процесів (тимчасова вартість грошей не змінюється);
- терміном окупності вкладених коштів.

Економічну ефективність використання інвестиційних ресурсів (табл.3.6) можна розрахувати таким чином:

– розраховується чистий грошовий потік коштів (ГП_i) як різниця між доходами від реалізації послуг (Д_i) та загальними витратами (В) за формулою:

$$ГП_i = Д_i - В_i \quad (3.3.)$$

– обчислюється норма прибутку (Н_{pі}) на вкладені інвестиції (К_i), тобто обчислюється ефективність їх вкладення за формулою:

$$Н_{p_i} = \frac{ГП_i}{К_i} \quad (3.4.)$$

– обчислюється середньорічна норма прибутку;

Таблиця 3.5

**Розрахунок ефективності використання інвестиційних коштів
ресторану «Caribbean Club» у 2021-2025 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід, тис.грн	10162	13872	18935	25846	35280
Поточні витрати, тис.грн	9350	12697	17243	23415	31798
Інвестиційні кошти, тис.грн.	1200				
Прибуток до оподаткування, тис.грн	813	1175	1692	2431	3482
Чистий грошовий потік, тис.грн	666	963	1388	1993	2855
Дисконтований множник	0,9	0,8	0,8	0,7	0,7
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	600	771	1110	1395	1999
Баланс погашення інвестицій (-) і накопичення прибутку (+), тис.грн	-600	170	1280	2676	4674
Термін окупності, років					1,7

• формується баланс погашення інвестицій (-) і накопичення прибутку (+). Для цього в 2019 році фіксується сума інвестиційних коштів

(1200,0 тис.грн) із знаком „мінус” (борг ресторану). На кожний наступний рік від боргу ресторану віднімається отриманий чистий прибуток за попередній рік, тобто здійснюється погашення інвестицій за рахунок отриманого чистого прибутку;

- обчислюється термін окупності як відношення одиниці до середньорічної норми прибутку.

$$TO = 300 : ((600 + 771) / 2) = 1,7$$

В нашому випадку термін окупності складає 1,7 років.

Баланс погашення інвестицій і накопичення прибутку ресторану «Caribbean Club» проілюстровано на рис.3.3.

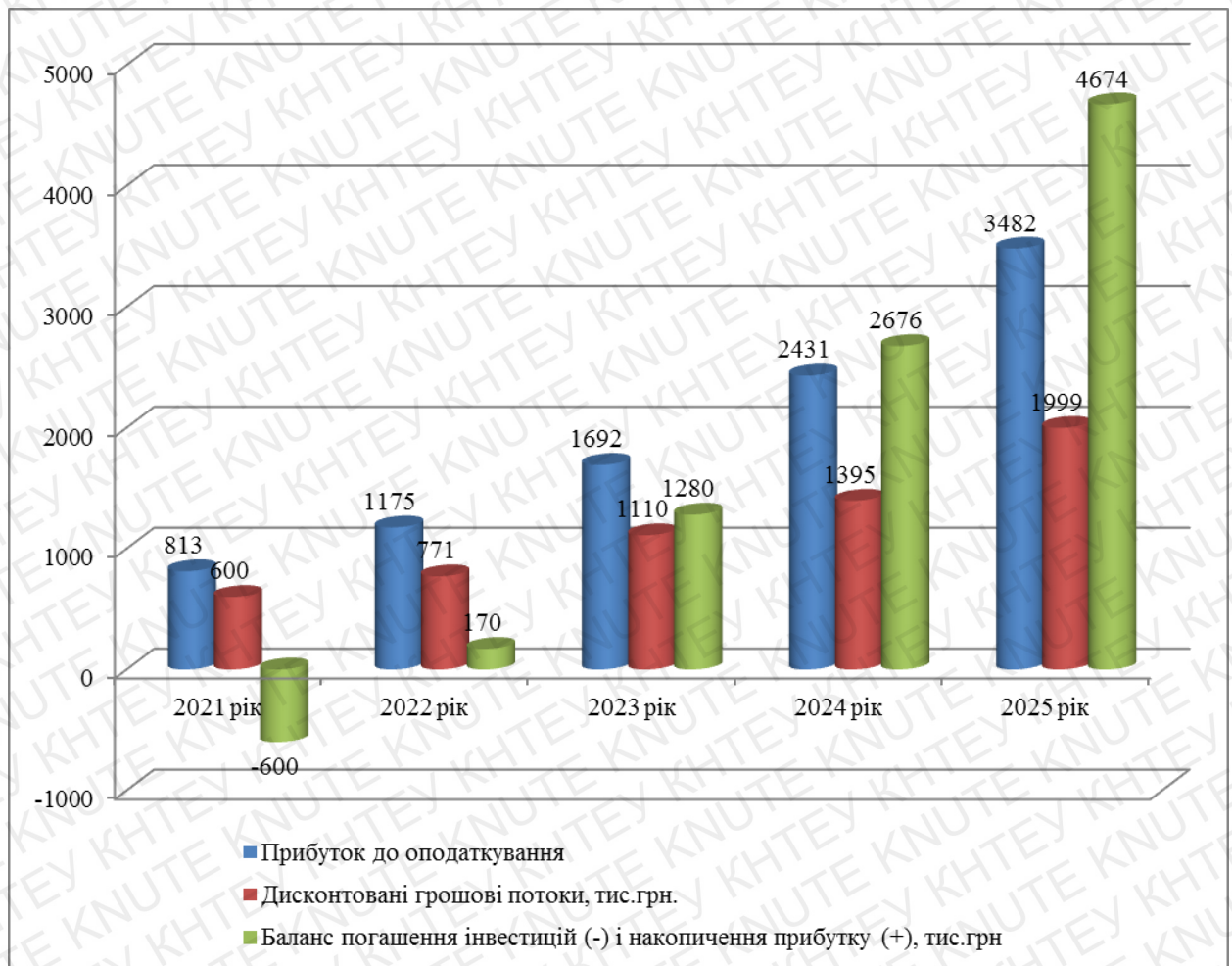


Рис. 3.3. Баланс погашення інвестицій і накопичення прибутку ресторану «Caribbean Club»

Із табл. 3.6 та рис.3.3 видно, що повне погашення інвестицій і отримання прибутку починається під рінець 2022 року, що забезпечує ефективність не тільки використання (при прогнозованому чистому прибутку ресторану), а і гарантованість їх повернення.

Отже можна вважати, що ефективність використання інвестиційних ресурсів в господарській діяльності ресторану «Caribbean Club» є достатня (термін окупності інвестицій становить 1,7 роки), а захід - привабливим для будь-якого інвестора.

ВИСНОВКИ

1. Реалізація івентивних заходів у період різкого спаду попиту у закладах ресторанного бізнесу має виключно важливе значення для підвищення їх конкурентоспроможності. Проте, їх запровадження має базуватися на чіткій організації, плануванні, регулюванні та бути стратегічно орієнтованим. Таке бачення івент-заходів забезпечується оптимальною організацією івент-менеджменту ресторану, що охоплює два основних аспекти: 1) використання спеціальних заходів для досягнення різних корпоративних і суспільних цілей; 2) методи і прийоми управління унікальними подіями, які розглядаються як окремі бізнес-проекти. Стратегія розвитку івент-менеджменту – це довгостроковий, послідовний, конструктивний стійкий до невизначеності умов середовища план впровадження та реалізації івентивних заходів, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом і спрямований на досягнення успіху. А ефективна її реалізація у закладах ресторанного бізнесу сприятиме їх економічному та конкурентному зростанню.

2. Аналіз стратегії івент-менеджменту здійснено на прикладі «Caribbean club» – міського ресторану-нічного клубу, який протягом майже 20 років, залишається одним з найпопулярніших місць в столиці. Місце розміщення ресторану «Caribbean club»: м. Київ, вул. С. Перлюри, 4. Ресторан має європейську спрямованість кухні. Дизайн залу відображає сучасні європейські тенденції. Форма обслуговування – обслуговування офіціантами.

3. З метою оцінки функціонування івентивного сектору та івент-менеджменту ресторану «Caribbean club» загалом проведено аналіз основних івентивних напрямів: по-перше, його діяльність як нічний клуб, а по-друге, надання широкого спектру івентивних послуг: організація вар'єте, організація моновистав, концертна діяльність, організація корпоративних заходів та інших івентивних заходів.

4. В структурі доходів ресторану «Caribbean Club» доходи від івентивних заходів складають 25–47,0% за період 2017-2019 рр., причому спостерігається тенденція, коли на фоні зростання обсягів доходів у абсолютних показниках, відбувається зменшення їх питомої ваги. Отже, спостерігаємо, що у 2019 р. доходи від івентивних послуг склали 1246 тис. грн, у 2018 р – 1316 тис. грн і у 2020 р. – 1416 тис. грн. зростання складає 5,6% та 7,6%, тобто в середньому – 6,6%. Але у відносних показниках: у 2017 р. вони склали 42,0% від загальних доходів, у 2018 р. – 33,0%, і у 2019 р. – 25,0%.

5. Проведена бальна оцінка закладів–конкурентів ресторану «Caribbean club», що теж розміщені в центральній частині міста Києва: ресторану «Devise Club», «Індиго», «Saxon club», за якою впливає, що все-таки найвищий рівень конкурентоспроможності має саме «Caribbean club» - 56 балів, а далі три інші заклади - «Saxon club» - 50 балів, «Індиго» - 47 балів і «Devise Club» - 46 балів. Ресторану «Caribbean club» рекомендовано обрати стратегію івентивного менеджменту, що полягає у оптимальних витратах, яка передбачає підвищення споживчої цінності івентивних заходів за рахунок високої якості на рівні конкурентних цін.

6. З метою аналізу економічної ефективності стратегії івент-менеджменту ресторану «Caribbean Club» проведено аналіз фінансових результатів, узагальнюючи які зроблено висновок, що підприємство працює ефективно, більшість проаналізованих показників мають тенденцію до зростання, зокрема: доходи, чистий прибуток, показники рентабельності, фондівіддача. Отже, хоча більшість економічних показників ресторану «Caribbean Club» у 2019 році покращилися в порівнянні із 2018 роком, проте, в ньому існують певні проблеми, що є несумісними із прагненням ресторану стати одним із лідируючих в своєму сегменті.

7. Щоб посилити конкурентоспроможність ресторану «Caribbean club» потрібно здійснювати івентивну діяльність за різними напрямками. Запропоновано дерево цілей ресторану «Caribbean Club» щодо втілення

ієвентивної стратегії. На основі якого запропоновано план розроблення і впровадження стратегії ієвент–менеджменту ресторану «Caribbean Club» на наступний рік. Визначено, що важливим напрямом стратегії ієвент–менеджменту ресторану «Caribbean Club» є розробка нових ієвентивних послуг та продуктів, реконструкція основних засобів для чого необхідні ієвентивні кошти. Також є пропозиція щодо запровадження посади ієвентивного менеджера. Основну роботу щодо організації ієвентивних заходів здійснює фінансовий директор, тому на майбутнє, при розширенні ієвентивної діяльності варто взяти до уваги таку пропозицію.

8. Із проведеного вище аналізу ресторану «Caribbean Club» зрозуміло, що для втілення стратегії ієвент–менеджменту підприємство потребує ієвентивні кошти обсягом 1700 тис. грн. (за даними керівництва ресторану) для розширення пропозиції ієвентивних заходів та реконструкції основних засобів (устаткування концерт-холу). Погашення витрат по ієвентивним ресторан може здійснювати за рахунок власних основних видів діяльності. При визначенні ефективності вкладення ієвентивних розглянуто такі етапи: 1) розрахунок середньостатистичного приросту показників; 2) прогнозування показників діяльності ресторану; 3) розрахунок ефективності використання ієвентивних. В нашому випадку термін окупності складає 1,7 років. Отже можна вважати, що ефективність використання ієвентивних ресурсів в господарській діяльності ресторану «Caribbean Club» є достатня (термін окупності ієвентивних становить 1,7 роки), а захід - привабливим для будь-якого ієвентивного.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Ю. А. Event-технології [Електронний ресурс] / А. Ю. Азарова. – Праці Санкт-Петербурзького державного університету культури і мистецтв. – 2012. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/event-tehnologii-i-sobytiynost-problemyinnovatsionnogo-razvitiya>
2. Андреев В. І. Саморозвиток менеджера / В. І. Андреев. – М.: Нар. Освіта, 2007. – 430 с.
3. Архангельський Г. В. Тайм-драйв: [навчальний посібник] / Г. В. Архангельський. – М.: «Дашков і Ко», 2008. – 256 с.
4. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: [навчальний посібник] / В. В. Архіпов. – К.: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2007. – 280 с.
5. Власенко О.Б. Івентивний менеджмент як окремий напрям дослідження в сучасній науці // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 9. – Частина 3. – С. 142–145.
6. Денисенко А. Ю. Event-менеджмент та event-маркетинг [Електронний ресурс] / А. Ю Денисенко. – Комерційний директор. – 2006. – Режим доступу: <http://www.eventum-premo.ru/event-management-and-event-marketing>
7. Демідова Є. М. На порозі нової ери event-індустрії [Електронний ресурс] / Є. М. Демідова. – Event.ru. – 2016. – Режим доступу: <http://event.ru/trips/na-poroge-novoyeryi-event-industrii/>
8. Event-менеджмент – організація заходів на вищому рівні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pr2b.net/index.php/articles/91-listprevent>. – [Електронний ресурс].
9. Event-менеджмент: учебник / У. Хальцбаур, Є. Йеттінгер, Б. Кнаузе, Р. Мозер, М. Целлер. М.: Эксмо, 2006. 384 с.
10. Забалдіна Ю.Б., Тараненко А.П. Формування івентивного портфеля туристичних дестинацій // Інтелект ХХІ. – 2017. – № 5. – С. 48–52.

11. Зеленська Л., Романова А. Івент-менеджмент: словник-довідник організатора заходів. К.: НАКККІМ, 2015. 84 с.
12. Івент-індустрія в Україні: проблеми, перспективи, можливості. URL: <https://www.work.ua/articles/career/1245>.
13. Карпюк О.А., Сингаєвська А.О. Event-менеджмент в туристичній галузі: світовий досвід та перспективи для України. Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі: матеріали дев'ятої міжнародної науково-практичної конференції; за ред. І.В. Саух. Житомир: ЖФ КІБІТ, 2016. С. 39-42.
14. Карпюк О.А., Сингаєвська А.О. Event-менеджмент в туристичній галузі: світовий досвід та перспективи для України. Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі: матеріали дев'ятої міжнародної науково-практичної конференції; за ред. І.В. Саух. Житомир: ЖФ КІБІТ, 2016. С. 39-42.
15. Касьянов Ю. В. PR-кампанія своїми силами / Ю. В. Касьянов. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 250 с.
16. Коваленко Є. Теорія та історія культури механістичного менеджменту. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2019. № 1. С. 32–63.
17. Копылова Н. С чего начинается событие / Н. Копылова //Альманах лаборатория рекламы, маркетинга и Public Relation. 2004. – № 5(36). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.advlab.ru/articles/article340.htm>.
18. Кузьмін О., Мельник О. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник. Львів : Національний університет «Львівська політехніка» ; Інтелект-Захід, 2007. 384 с.
19. Кунц Г., Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Москва : Прогресс, 1981.

20. Манихин А. А. Событийный маркетинг: понятие, сущность и преимущества событийного маркетинга // Российское предпринимательство. – Москва, 2010. – № 3/1. – С. 69–73.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1992. 5. Хміль Ф. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
22. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Под общ. ред. Ю. Каптуревского – СПб. : Питер, 2002. – 330с.
23. Мисик В.М. Сутність та характеристика івент-менеджменту в системі управління підприємства // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Випуск 50-1. – С. 143–148.
24. Мюллер В.К. Англо-русский словарь. Москва : Издательство иностранных и национальных словарей, 1956.
25. Назаров О.І. Занимательная ивентология, или ивент-рынок Украины в цифрах и мнениях / Назаров О.І. – 2009.– № 2. – С. 13-14.
26. Пашкевич М. Ю. Івент-технології у сфері дозвілля / Ю. М. Пашкевич // Культурно-дозвіллева діяльність у сучасному світі: кол. монографія. – Київ: Вид-во: Ліра-К, 2017. – 328 с.
27. Поплавський М.М. Event-менеджмент у індустрії дозвілля // Питання культурології. – 2017. – Вип. 33. – С. 186-197.
28. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 454 с.
29. Резникова С. С. Структура концепта «событие и способы его вербальной репрезентации в СМИ : дис... на соиск. учён. степ. канд. фил. Наук : 10.02.04 / С. С. Резникова; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена. – Санкт- Петербург, 2006. – 178 с.
30. Романцов А.Н. Event-маркетинг: сущность и особенности организации: учебник. М.: Дашков и Ко, 2011. 116 с.

31. Романцов А.Н. Event-маркетинг: Сущность и особенности организации / Романцов А.Н. – М.: Изд-во-Дашков и Ко. – 2011. – 116 с.
32. Симановская О. М. Организация HR-событий – успешная российская практика / О. М. Симановская. – Москва: Вершина, 2006. – 192 с.
33. Управління event-проектом у Луцькому НТУ. – Електронний ресурс. – Режим доступу : https://eenu.edu.ua/sites/default/files/Files/bondarska_yaskrava_rayduga-ilovepdf-compressed.pdf
34. Хитрова О.А., Харитоновна Ю.Ю. Стан і тенденції розвитку івент-менеджменту в Україні // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету С. 27–31.
35. Чандлер А. Д. Стратегия и структура. – М.: ФИС, 2010. – 300 с.
36. Шумович А. В. Великолепные мероприятия. Технологии и практика event-management / А. В. Шумович. – Изд.-во: Манн, Иванов и Фербер, 2009, 336 с.
37. Шумович А. Менеджмент. – СПб.: Инфра, 2009. – 254 с.
38. Carter L. Event Planning / L. Carter. – 2nd Ed. – Author House: Blumington, Indiana, 2013. – 192 p.
39. Carter L. Event Planning. – AuthorHouse, 2007. – P. 3.
40. Collins English Dictionary. 2014. URL: <https://www.collinsdictionary.com>
41. Eventbrite. The 10 Event Management Skills Event Managers Need. 2019. URL: <https://www.eventbrite.co.uk/blog/qualities-successful>
42. Follett M.P. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. Eastford : Martino Fine Books. 2014.
43. Garud R. Conferences as Venues for the Configuration of Emerging Organizational Fields: The Case of Cochlear Implants // Journal of Management Studies. – 2008. – Vol. 45. – Iss. 6. – P. 1061–1088.
44. Getz D. Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events / D. Getz. – Butterworth-Heinemann, 2007. – P. 18.

45. Management of Event Operations / J. Tum, P. Norton, J. Nevan Wright. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006. 279 p
46. Moss S. Entertainment management : towards best practice / S. Moss, B. Walmsley. – Boston, MA: CABI, 2014. – P. 3.
47. Oliver A.L., Montgomery K. Using field-configuring events for sense-making: A cognitive network approach // Journal of Management Studies. – 2008. – № 45. – С. 1147–1167.
48. Reznikova, S.S. The structure of the concept «event and ways of its verbal representation in the media. D.Ed. Russian State Pedagogical University named after AI Herzen, 2006.
49. Shone A. Successful event management: a practical handbook / A. Shone, B. Parry. – Cengage Learning: EMEA, 2004. – P. 13.
50. Shone A., Parry B. Successful event management: a practical handbook. Cengage Learning EMEA, 2004. P. 13.
51. Shone A., Parry B. Successful event management: a practical handbook. – Cengage Learning EMEA, 2004. – P. 13.
52. Tassiopoulos D. Event Management: A Professional and Developmental Approach / D. Tassiopoulos ed. – Juta Pty Ltd, 2013. – 510 p.
53. Tum J. Management of Event Operations / J. Tum, P. Norton, J. Nevan Wright. – Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2006. – 280 p
54. Tum J., Norton P., Wright Nevan J. Management of Event Operations. – Elsevier Butterworth–Heinemann, 2006.
55. Wikipedia. Event Management. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://en.wikipedia.org/wiki/Event_management#Marketing_tool.