

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАЦІЇ СИТИЙ ЛОСЬ»,
С. ТЕТЕРІВКА, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ»**

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

Бондар
Тетяна Юріївна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Кулик Марія
Володимирівна

*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 випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Бондар Тетяні Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Економічна стратегія ресторації «Ситий Лось», с.Тетерівка, Житомирська область

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

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 економічної стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

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

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

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування економічної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування економічної стратегії

Розділ 2. Діагностика економічної стратегії ресторації «Ситий Лось»,
с.Тетерівка, Житомирська область

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторації

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію економічної стратегії

2.3. Оцінка результативності діючої економічної стратегії

Розділ 3. Удосконалення економічної стратегії ресторації «Ситий Лось»,
с.Тетерівка, Житомирська область

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації економічної стратегії

3.3. Прогнозування результативності реалізації економічної стратегії

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

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

Кулик М.В.*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

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

9. Завдання прийняв до виконання студент

Бондар Т.Ю.*(підпис студента)*

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Бондар Тетяна Юріївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування економічної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу. Здійснено стратегічний аналіз діяльності ресторації «Ситий лось», с. Тетерівка, Житомирська область; проведено аналіз результативності діючої економічної стратегії. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано програму заходів з реалізації економічної стратегії. Обґрунтовано прогноз результативності реалізації економічної стратегії.

Робота передана до електронного архіву репозитарію КНТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Бондар Т.Ю

(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 ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.	10
1.2. Методологічні засади формування економічної стратегії.	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАЦІЇ «СИТИЙ ЛОСЬ», С. ТЕТЕРІВКА, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ.	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторації.	20
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію економічної стратегії.	39
2.3. Оцінка результативності діючої економічної стратегії.	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАЦІЇ «СИТИЙ ЛОСЬ», С. ТЕТЕРІВКА, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ.	
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації економічної стратегії.	50
3.2. Прогнозування результативності реалізації економічної стратегії.	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ресторани сьогодні заповнили вулиці та приміські зони дуже щільно, і це процес якому іноді здається немає кінця. Нові ідеї, формати, асортимент, подача страв, різноманітність смаків та сировини настільки різноманітний, що всього напевно і не скуштуєш. Дивують також дизайном, інтер'єром та цікавою, не звичайною подачею страв та їх оформленням. За рахунок цього збільшилась конкуренція за споживача тим самим приділяють більше уваги на аспекти розвитку закладу і його покращення.

Значний внесок у розробку формування та реалізації стратегій розвитку підприємства внесли вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як А.П. Наливайко, А.А. Томпсон, З.Є. Шершньова, В.А. Василенко, К.А. Десва, М.Г. Саєнко, Ф. Котлер, З.Є.Шершньова, В.І. Щелкунов та ін. Безперечно, той факт, що у підприємства має бути стратегія, є важливим, але на цьому не можна зупинитися, оскільки необхідно з'ясувати, наскільки ефективна наявна стратегія.

У загальному сенсі діагностика стратегії - це аналіз плану управління підприємством, націлений на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Необхідно проаналізувати стратегію, щоб визначити, чи у правильному напрямку розвивається підприємство, і приймати обґрунтовані рішення для досягнення поставлених цілей.

Аналіз стратегії підприємства охоплює всі функції і підрозділи, такі як: постачання, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки. Кожному визначено певну роль у цьому аналізі. Нові дії і підходи показують можливі шляхи зміни і перетворення існуючої стратегії. Таким чином, діагностика стратегії підприємства є актуальною проблемою і є необхідним завданням для досягнення максимально ефективної діяльності підприємства. Економічна стратегія або стратегія

економічного управління виробляє правила і прийоми, що забезпечують економічно ефективно досягнення стратегічних цілей, що базуються на порушенні зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм в ефективному досягненні цих цілей.

Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство. Саме за таких умов необхідно розглядати стратегічний контекст в діяльності підприємства, яка здійснюється за двома напрямками:

- а) поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість;
- б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

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

Відповідно до встановленої мети в даному дослідженні поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- описати методологічні засади формування економічної стратегії
- провести стратегічний аналіз діяльності ресторації
- визначити чинники впливу на реалізацію економічної стратегії
- оцінка результативності діючої економічної стратегії
- обґрунтування програми заходів з реалізації економічної стратегії
- прогнозування результативності реалізації економічної стратегії

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації економічної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.

Завдання – провести діагноз економічної стратегії ресторації «Ситий Лось» та удосконалити економічну стратегію ресторації.

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

Практичне значення: проведено дослідження роботи ресторану «Ситий Лось», визначення недоліків у дійсній стратегії та запропоновано покращення їх стратегії та для подальшого стабільного та успішного розвитку підприємства. Результати дослідження випускної кваліфікаційної роботи апробовано у науковій статті «Економічна стратегія суб'єкту ресторанного бізнесу», яку надруковано у збірнику наукових праць магістрів (дод.А).

В даному контексті, про необхідність розробки стратегії підприємства достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В 11 компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [14].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Вивченню та дослідженню проблем встановлення та доцільного підходу до стратегічного планування на підприємствах присвячені відомі наукові праці таких закордонних вчених-економістів, як І. Ансоффа, Б. Бермана, О. С. Виханського, П. Друкера, А. Дж. Мескона, М. Стрікланда, А. А. Томпсона, А. Д. Чандлера, а також вітчизняних Азаренкової Г. М., Алексеєвої М. М., Балабанової Л. В., Богомолової О. А., Владимирової Л. П., Герасимчука В. Г., Головка О. Г., Пономаренко В. С., Пушкаря А. І., Саєнка М. Г., Череп О. Г., Ястремської О. М. та ін.

На українському ринку багато різновидів національних кухонь різних країн, які мають своїх прихильників. Тому я підготувала статистику по шести найпопулярнішими кухням світу в Україні: на першому місці українська кухня, що становить 32%, на другому місці японська кухня 25%, третє місце займає італійська кухня 17%, четверте місце тайська кухня 11%, п'яте місце – європейська кухня 9% і шоста позиція це – кавказька кухня, що становить 6%. Детальніше рисунок 1.1



Рис. 1.1 Найпопулярніші кухні світу в Україні.

Таким поняттям як конкуренції, конкурентних переваг, конкурентоспроможності присвятили свої роботи зарубіжні економісти П. Хайне, А. Курно, Е. Чемберлін. Особливе значення мають видатні роботи американського вченого М. Портера, який присвятив ретельному вивченню цих питань декілька десятиліть. Серед українських економістів, що вивчали та аналізували конкурентоспроможність, відзначити хочу: Л.Л. Антонюк, С.Ю. Хамініч, І.С. Піддубний, Т.І. Гончарук, А.І. Пляскіна, С.І. Савчук та ін. Поширеними темами для дослідження є конкурентоспроможність підприємства і шляхи її підвищення з урахуванням специфіки галузі; національна конкурентоспроможність і механізми підвищення конкурентоспроможності економіки України. Останні роки в публікаціях стала дуже помітною тема державної стратегії з формування конкурентоспроможної економіки на всіх її рівнях, співробітництва бізнесу з державою в питаннях її забезпечення [15,16,17].

Державне регулювання намагається охопити рівні окремих товарів, підприємств, а також вищі рівні — галузевий і загально національний. Але в цьому процесі спостерігаються такі очевидні труднощі, як брак взаємоузгодженості та комплексності на тлі обмеженості фінансових та кадрових ресурсів. Тому й постає окреме завдання — розробити методіку визначення пріоритетних галузей на основі теорії конкурентоспроможності, яку можна було б використати при формуванні стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності економіки України.

Українськими науковцями та політиками протягом років незалежності накопичено великий пласт рішень у сфері стратегічних рішень подальшого розвитку держави України [6,13,21]. Незважаючи на різні політичні погляди та різне бачення перспективи економічного і соціального розвитку країни, головні спільні стратегічні цілі простежуються в усіх стратегічних документах, зокрема: забезпечення економічного зростання; підвищення якості життя людей; підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Побудова соціально-орієнтованої економіки в розвинених країнах

спирається, перш за все, на чітке визначення на державному рівні соціальних цілей і задач у взаємозв'язку із завданнями економічного розвитку та на відповідне їх законодавче закріплення в стратегічних документах. Зазвичай такими документами виступають стратегії розвитку, які розробляються на загальнодержавному рівні, а також програми діяльності урядів. Стратегія соціально-економічного розвитку як документ, який визначає довгострокові цілі та напрями соціально-економічного розвитку країни, шляхи та засоби їх досягнення, в тій чи іншій формі розробляється в кожній країні світу. Стратегічні заходи розвитку економіки в різних розвинених країнах були різними на різних етапах історичного та економічного розвитку цих країн. Одні вживалися для виходу з післявоєнного кризового становища, інші — для подолання сучасних економічних криз. У 2000 році на лісабонській сесії Європейської ради була прийнята стратегія перетворення Євросоюзу у найбільш конкурентоспроможну та динамічну у світі економічну зону, у простір економіки, заснованої на знаннях [22]. Цей курс одержав назву Лісабонської стратегії. Впровадження принципів сталого розвитку в країнах світу, що почалося ще з 1987 року, базувалось на концептуальних засадах одночасного прогресивного розвитку та збереження довкілля для майбутніх поколінь. Для досягнення засад сталого розвитку кожній країні було запропоновано розробити національну стратегію сталого розвитку відповідно до своїх особливостей, пріоритетів, еколого-економічної ситуації та стану розвитку національного господарства. Національні стратегії сталого розвитку найкраще були розроблені у європейських країнах. Саме у цій групі країн найбільший відсоток прийнятих стратегій, і саме їм належать найперші в історії розроблені стратегії сталого розвитку. Такий стан справ можна пояснити тим, що, поперше, в країнах "старої" Європи традиційно була добре розроблена екологічна політика; подруге, існуванням наднаціональних ініціатив із сталого розвитку, які стимулюють розробку національних стратегій (наприк лад, Стратегія сталого розвитку Європейського союзу, Стратегія сталого розвитку скандинавських країн). Незважаючи на

особливості соціально-економічного розвитку окремих країн та формування ними власних стратегій розвитку, можна визначити спільні риси, притаманні структурі системи стратегічного планування в країнах з ринковою економікою. Проведений аналіз показав, що стратегії соціально-економічного розвитку розробляються провідними європейськими країнами на урядовому рівні, охоплюють середньостроковий період планування і реалізуються переважно на основі відповідних урядових програм. Більшість урядів застосовує кількісні критерії для характеристики цільових соціальних завдань і напрямів урядової політики та визначення її ефективності. Поряд з цим, деталізація, рівень опрацювання та обґрунтування стратегічних на прямих урядової політики є різною. Проблеми стратегічного планування на загальнодержавному рівні, теоретичні та практичні аспекти розроблення стратегічних програм висвітлені в праці авторського колективу під керівництвом Беседіна В.Ф., сутність та методологія розроблення економічної стратегії держави розкрита в роботі Жаліла Я.А., стратегічні цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку України розроблялися Гальчинським А.С., Геєцем В.М., Бабенком С.Г., Базиліюк Я.Б., Буркинським Б.В., Кінахом А.К., Семіноженком В.К.. Особливості стратегічного планування на регіональному і місцевому рівнях знайшли відображення в працях Вакуленка В.М., Мамонової В.В., Шарова Ю.П., Дробенка Г.О., Брусака Р.Л., Свірського Ю.І.. Це далеко не вичерпний перелік праць, присвячених проблематиці стратегічного планування державного, регіонального та місцевого розвитку. Проте у науковій літературі залишається відкритою проблема обґрунтування методологічних засад стратегічного планування в Україні

1.2. Методологічні засади формування економічної стратегії.

Методологія стратегічного планування представлена як сукупність цілей, принципів і методів складання плану, що реалізують певну логіку його розробки за допомогою системи показників плану, його структури, механізму розроблення і реалізації стратегії економічного розвитку. Методологічні

засади стратегічного планування мають вирішальний вплив на створення необхідних умов для розробки збалансованих взаємопов'язаних планів і програм. В першу чергу, це стосується цілей і методів планування, системи планових показників, поточних і перспективних видів плану, галузевих (за видами економічної діяльності) і територіальних планів. Крім того, відповідність цілей планування на різних рівнях управління економікою створює основу для ієрархічного зв'язування показників планів різного рівня економіки. Звідси, відповідно до самого поняття, методологічні засади стратегічного планування охоплюють: функції стратегічного планування; принципи; логіку, структуру; показники; цілі, орієнтири і заходи економічної політики; методи і моделі визначення способів досягнення цілей; прогноз розвитку економіки; інструменти реалізації стратегії. Функції, як формулювання стратегічних і тактичних цілей і пріоритетів та їх реалізація, додержання соціальних цінностей, частковий перерозподіл доходів, захист конкуренції і підтримка виробника, може здійснити лише держава за допомогою інструментів стратегічного планування.

Участь держави в економічному житті диктується ще й тим, що ринок не забезпечує соціально справедливий розподіл доходів. Державі слід піклуватися про інвалідів, малозабезпечених, пенсіонерів. Вона повинна опікуватися розвитком фундаментальних наукових досліджень, що для підприємців дуже ризиковано, надзвичайно дорого і, як правило, не приносить швидких прибутків. Оскільки ринок не гарантує реалізації права на працю, державі доводиться регулювати ринок праці, вживати заходи стосовно скорочення безробіття. У цілому держава реалізує політичні і соціально-економічні принципи існування суспільства, активно впливає на формування макроекономічних пропорцій та динаміку макроекономічних процесів. Таким чином, роль держави в ринковій економіці проявляється через наступні важливі функції:

а) створення правової основи для прийняття економічних рішень. Держава розробляє і приймає закони, що регулюють підприємницьку діяльність, визначає права і обов'язки громадян;

б) стабілізація економіки. Уряд використовує бюджетно податкову і кредитногрошову політику для подолання спаду виробництва, стримування інфляції, зниження безробіття, підтримки стабільного курсу національної валюти тощо;

в) соціальноорієнтований розподіл ресурсів. Держава організує виробництво товарів і послуг, якими не займається приватний сектор. Вона створює умови для розвитку сільського господарства, зв'язку, транспорту, визначає витрати на оборону, науку, формує програми розвитку освіти, охорони здоров'я тощо;

г) забезпечення соціального захисту і соціальних гарантій. Держава гарантує мінімум заробітної плати, рівень прожиткового мінімуму, пенсії за віком, інвалідністю, допомоги на випадок безробіття, малозабезпеченості тощо. Принципи стратегічного планування у роботі розглядаються як аксіоми для всієї системи регулювання економіки. Проведений аналіз надав можливість сформулювати наступні вимоги до функцій та принципів стратегічного планування таблиця 1:1

Таблиця 1.1

Функції та принципи стратегічного планування

№	Функції	Принципи
1	Визначення основних цілей і пріоритетів соціально-економічного розвитку країни;	Максимізація результатів в умовах обмежених ресурсів;
2	Встановлення цілей і пріоритетів із врахуванням наявності реальних ресурсів та можливостей їхнього нарощування у плановому періоді;	Безперервність планування (виходити з факту; використати усі можливості і передбачити можливості для майбутнього розвитку; поєднання поточного і перспективного планування при верховенстві перспективного планування;
3	Вибір напрямів науково-технічної політики;	Комплексність (науковість, обґрунтованість, збалансованість) заходів реалізації цілей;

Закінчення таблиці 1.1

4	Визначення основних напрямів структурної і інвестиційної політики;	Визначення пріоритетів і стратегічних напрямів розвитку;
5	Створення умов для вирішення соціальних завдань;	Передбачення резерву на випадок відхилення (не виконання) плану;
6	Взаємоузгодження цілей і задач розвитку у галузевому, відомчому, територіальному і часовому аспектах;	Передбачення стимулів і інструментів індикативно директивного характеру
7	Варіантна проробка шляхів розвитку економіки, підготовка альтернативних варіантів для прийняття рішень;	Принципи загальнодержавних інтересів, орієнтації на задоволення потреб суспільства, визначення пріоритетів, узгодженості суспільних, колективних і особистих інтересів відповідають, по суті, і охоплюються поняттям цілеспрямованості у напрямку максимізації результатів в умовах обмежених ресурсів;
8	Передбачення механізмів реалізації стратегії.	Принципи цілісності, об'єктивності, науковості, збалансованості, реальності, самостійності, рівності, єдності, взаємоузгодження відповідають, по суті, і охоплюються поняттям системності;
9	Впорядкування дій органів державної влади щодо методів і механізмів сприяння розвитку економіки держави;	Принципи аналітичності, по стадійного планування, поєднання перспективного і поточного планування, агрегування, ковзкого прогнозування, спадковості відповідають, по суті, і охоплюються поняттям безперервності планування;
10		Принципи аналізу і контролю, директивності, гласності відповідають, по суті, і охоплюються поняттям адресності і контролю.

Логіка планування. Логіку як науку про закони і форми мислення стосовно планування обґрунтований на логічних зв'язках і доказах, процес переходу від початкового пункту планування до кінцевих результатів. Головні вимоги до логіки стратегічного планування показані на рисунку 1.1. Логічну схему у такому разі можна представити як пошук найбільш ефективних шляхів досягнення поставлених цілей за наявності обмежень на ресурси шляхом послідовних ітерацій "від мети" і "від ресурсів" з перевіркою отриманих темпів і пропорцій на досягнення цілей.



Рис. 1.1. Головні аспекти логіки стратегічного планування.

У цей час практика планування наближається до такої логіки. Ітераційна логіка планування повинна бути властива системі стратегічного планування. Кожна ітерація містить у собі дві частини: "зверху вниз" і "знизу вверх", тому на різних стадіях планування доцільно реалізувати відповідну частину ітерації. Логіка планування повинна бути тісно пов'язана з галузевим, відомчим і територіальним аспектами планування для того, щоб конкретні етапи розробки нерозривно поєднували аспекти планування в єдине ціле. План повинен бути не сумою галузевих, відомчих і територіальних планів, а єдиним планом з різними аспектами. У цілому, логіку стратегічного планування можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів: характеристика вихідного стану, визначення цілей, виявлення можливих ресурсів, розроблення способів досягнення цілей, формування механізму реалізації. Дані процеси логічно продовжують один одного, але між ними існує як балансовий зв'язок (цілі — ресурси), так і зворотній (у разі якщо не досягнуті цілі). Таким чином закладена важлива особливість логіки стратегічного планування, яка надає можливість ітераційного збалансування усієї сукупності процесів досягнення

кінцевих результатів виходячи з ресурсних обмежень. Логіка передбачає наступний порядок (методологію) стратегічного планування:

1. Аналіз існуючого стану і тенденцій розвитку економіки.
2. Оцінка ресурсного потенціалу країни на планову перспективу (внутрішні припущення);
3. Оцінка зовнішнього середовища (зовнішні припущення).
4. Прогноз розвитку економіки за тенденціями (базовий варіант).
5. Встановлення цілей і пріоритетів.
6. Розроблення і оцінка заходів економічної політики.
7. Формування сценаріїв розвитку.
8. Прогноз розвитку за основними варіантами.
9. Визначення планових орієнтирів суб'єктам планування.
10. Розроблення галузевих (за сферами діяльності) і регіональних планів (програм).
11. Перевірка системи планів на збалансованість завдань і ресурсів.
12. Якщо "ні" — повернення на п. 5.
13. Якщо "так" — перехід на 15.
14. Прийняття рішень.
15. Підготовка важелів і інструментів реалізації.
16. Встановлення етапів, строків і відповідальних за реалізацію планових завдань.
17. Доведення завдань і орієнтирів плану до виконавців.
18. Моніторинг і регулювання реалізації плану.

Відповідно до пропонованої логіки планування основними її складовими є вихідний стан, цілі, ресурси, способи досягнення цілей, взаємоузгодження показників національного плану з планами галузей, відомств і регіонів, механізм реалізації.

Отже, створення економічної стратегії підприємства повинно ґрунтуватися на дії базових принципів, що притаманні будь-якій стратегії: обґрунтованості, прозорості, результативності, гнучкості, системності,

точності, альтернативності, адекватності, безперервності та ін. Для посилення їх дії використовують такі групи принципів) [11]:

– узгодження економічної стратегії із підприємством: з цілями та нормами; загальною стратегією в цілому і з іншими компонентами; не суперечить стратегічним фінансовим цілям філіалів та дочірніх підприємств; реалізується і контролюється силами підприємства, відповідає очікуваному потенціалу; зберігає еволюційний характер економічної діяльності; концентрується на ключових проблемах економічної діяльності;

– внутрішня взаємоузгоджуваність структурних компонентів економічної стратегії: єдність економічних цілей, засобів та індикаторів їх досягнення; єдність функціональних елементів (компонентів); єдність змістовного та формалізованого опису; 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, а також паспорт підприємства; узгоджується з економічною політикою та економічною тактикою;

– узгодження економічної стратегія із зовнішнім середовищем: з потенціалом структурно-динамічних змін конкурентів та оточуючого середовища; базування на законах як макро-, так і мікроекономіки. Дані принципи спрямовані на пошук підприємством нових конкурентних переваг у відповідності до сучасних тенденцій розвитку і з урахуванням всіх інтересів тих, хто зацікавлений у діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАЦІЇ «СИТИЙ ЛОСЬ», С. ТЕТЕРІВКА, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторації.

Стратегічний аналіз підприємства - це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Стратегічний аналіз як процес тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи (аналіз ідеї, аналіз середовища, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду) створюють замкнутий контур, а тому, аналіз розглядається як процес, що ніколи не припиняється.

Завданнями стратегічного аналізу середовища:

о ідентифікація і оцінка стратегічного потенціалу;
о оцінка привабливості ринку;
о з'ясування стратегічної позиції підприємства. Логіка вивчення середовища підприємства наступна:

а) визначають чинники макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і будуть впливати на нього в стратегічному періоді;

б) отримують про ці чинники максимальну інформацію;

в) оцінюють отриману інформацію про кожний чинник впливу середовища на підприємстві і прогнозують величину можливого впливу;

г) визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін - внутрішнього;

д) стратегічний аналіз і визначення альтернативних стратегій.

Таким чином, аналіз середовища підприємства має охоплювати сукупність чинників, які впливають на підприємство та істотно впливають на можливості підприємства, його перспективи і стратегію.

У більшості випадків стратегічний аналіз зосереджується на вирішенні трьох основних питань, важливих для будь-якого підприємства у будь-якій ситуації:

- 1) В якому становищі перебуває підприємство зараз?
- 2) В якому становищі воно повинно бути через певний проміжок часу (через три, п'ять, десять років)?
- 3) Які існують шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягнути?

Виходячи з цього, можна зробити висновок про основи методології стратегічного аналізу, який повинен бути озброєний такими методичними прийомами:

прийомами оцінки поточного становища підприємства на ринку, наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, наукових та ін.), можливостей і потреб;

прийомами прогнозування і планування різноманітних показників діяльності підприємства, а також прийомами прогнозування оцінки зовнішнього середовища;

прийомами альтернативного (варіантного) аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Перераховані методичні прийоми складають основу «арсеналу» прийомів, якими користуються менеджери і аналітики в процесі проведення стратегічного аналізу.

Першим етапом цього процесу є аналіз ідеї нової стратегії. Потрібно оцінити життєздатність і обґрунтованість ідеї, визначити різноманітні наслідки (можливості) і попередньо проаналізувати їх (другий етап); пересвідчитися у реальності виконання стратегії за умови виникнення можливих перешкод і обмежень (третій етап); розробити план модернізації

(уточнення, пристосування, поліпшення) стратегії у нестабільному ринковому середовищі (четвертий етап); здійснити остаточну оцінку, враховуючи не тільки результати віртуального моделювання стратегії, але й досвід реалізації попередніх стратегій (п'ятий етап) і перейти до аналізу нової стратегії, ідея якої може виникнути у цей час. Отже, стратегічний аналіз – це дослідний процес, який ніколи не припиняється.

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення. Системна модель – результат стратегічного аналізу – складається з допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. При цьому відбувається поділ стратегічного аналізу на дві частини:

- 1) аналіз зовнішнього середовища;
- 2) аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз).

Ці частини стратегічного аналізу організаційно відокремлені одна від одної: за проведення зовнішнього аналізу відповідає комерційний відділ (служба маркетингу), а функції внутрішнього (управлінського) аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії або служби внутрішнього аудиту).

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз) може бути визначений як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей і проблем.

Стратегічний аналіз поділяється на зовнішній і внутрішній лише на організаційному і частково на методологічному рівнях. У той же час їх

об'єднують спільні завдання і деякі методи, які являють собою «інтерфейс» між аналізом зовнішніх та внутрішніх стратегічних факторів.

Нам необхідно визначити, якої економічної стратегії притримується ресторація «Ситий лось» для цього нам потрібно провести діагностику підприємства. Стратегічна діагностика поряд із стратегічним аналізом, стратегічним прогнозуванням і стратегічним плануванням розглядається як етап процесу стратегічного управління підприємства. Стратегічна діагностика допомагає оцінити ефективність стратегії підприємства, зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному з напрямків його діяльності, оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього та зовнішнього середовища. Інформація, отримана під час такої діагностики, надає безцінну можливість і підтримку керівництву в процесі формування стратегії підприємства чи організації.

Почнемо з оцінки стратегічного потенціалу. За своєю сутністю стратегічний потенціал визначає складові потенціальних можливостей підприємства — його адаптивність та конкурентні переваги, які характеризуються детермінантами конкурентних переваг країни [12,896 с].

Щоб розпочати аналіз, пропоную, ознайомитися з нашим закладом. Ресторанація «Ситий Лось» радо зустрічає гостей у мальовничому куточку міста Житомир. Ресторан відкрився у 2017 році.

Приватне підприємство «Ситий Лось» – зареєстровано 11.06.2017 року. Форма власності приватна. Дочірніх підприємств, представництв, філій та інших відокремлених підрозділів не створювалось. Змін в організаційній структурі у відповідності з попереднім звітним періодом не відбулось. Усі виробничі підрозділи знаходяться за місцезнаходженням товариства.

Метою ресторану є одержання максимального прибутку в процесі виробництва і реалізації продукції, надання послуг. Ресторанація «Ситий Лось» пропонує справді винятковий сервіс, котрий підносить гостинність на новий рівень.

Ресторація «Ситий Лось» знаходиться у природничій частині міста, що дозволяє за короткий час дістатися до будь-якого куточка міста Житомира:

- До центру автомобілем - 8-10хв. ;
- До залізничного вокзалу – 15-30 хв.;
- До аеропорту – 25-40 хв.

Ресторація «Ситий Лось» - це невеликий комплекс, що розташований у природничій частині міста, в частці лісу поблизу дороги, що сполучає виїзд до міста, виїзд з міста та поблизу гідропарку. В собі вміщає основну залу на два поверхи з приблизним розташуванням гостей близько тридцять п'ять у залі та тринадцять гостей на другому поверсі. Має літню терасу, зараз це крига частина з можливістю розташуванням тридцяти гостей. На задньому дворі розташовано дві бесідки, що являє собою в сумі близько двадцяти гостей. Дві закриті зали: одна з каміном для восьми персон, друга близько п'ятнадцяти. Також на території розташовані баня, що вміщує до восьми гостей та готель на чотири номери, що становить приблизно вісім гостей. Комплекс доволі молодий, йому три роки. Напрямок кухні українська та європейська, багато м'яса. Особливості інтер'єру : багато дерева та лосей, квітів. Сучасний та вишуканий дизайн, сприятливе як для весілля, святкування свят, день народжень, так і проведення сімейного свята чи романтичної вечері. Відхилення до західних українських мотивів інтер'єру. Дуже затишне та сімейне місце.

Що можна відзначити одразу, що ідея закладу доволі вдала. Поєднання багатьох побажань та потреб споживачів в одній точці, зручне розташування, з відчуттям ніби ти відпочиваєш за містом у лісі, хоча знаходишся у межах міста. Можна відпочити, відсвяткувати визначну подію твого життя, попаритися, переночувати, та побути окремо з компанією у окремій залі чи в літку відпочити з друзями, сім'єю на літній терасі чи у біседці на свіжому повітрі.

Проаналізуємо меню закладу та розглянемо популярні позиції. Меню доволі широке та різноманітне, на будь-який смак та настрій. Вісім різних салатів багато з яких усім відомі, але подаються на новий, особливий лад. Наприклад: «Лосева шуба» це усім відомий салат під шубою, але подається в банці зі скибкою чорного хлібу та зеленою цибулею. Чи дуже популярний «Салатка від італійської пані», де входить мікс салату, рукола, помідори, авокадо, фета та кедрові горішки, заправлений пікантною полівкою з бальзаміком. Також представлені такі салати: «Хутірський по модньому» (типу с-т Олів'є), «Цезар від Анатоліївни», «Салат з хамоном, грушею та сиром дор-блю», «Теплий фірмовий від Лося» з телятиною та маринованими грибочками, «Салат з соленою сьомгою та цитрусами» та салат «Тлуста Капуста». Середня вартість салатів становить 126 гривень. Далі розглянемо асортимент холодних страв та закусок, наприклад: «Карпачо з яловичини», «Дует солоної рибки», «Сири наші та з-за границі», «Сало на чотири способи», «Хутірські різносоли», «Язик теляти з засмаченою салаткою» та чотири різновиди брускеток. Середня ціна даних позицій становить 90 гривень. Також представлені такі додаткові позиції як лаваш на мангалі з різними начинками та соуси власного виробництва. Середня вартість лавашу 55 гривень та соуси по 16 гривень. Далі переходимо до гарячих страв з м'яса та птиці: «Кролик в сметані, з грибами та лапшою», «Вирізка з яловичини в суміші перців з огня», «Печені телячі реберця від шефіні», «Запечене філе ципи по-модньому з картопляними крокетами», «Файна пані у жупані» (український бургер з тертих пляцків, томатів та курочки з гриля), «Панське м'ясо» (медальйони з поросячої вирізки), «Поросячі реберця-барбекю з печі», «Яловичина в вершково-грибному соусі» та «Файні кийвські котлети». Середня вартість 117 гривень за порцію. Рибні страви: «Пів-коропа від шефа в хрусткій тарелі», «Гострі смажені креветки з лимоном», «Дорада, запечена на огні з травами», «Стейк сьомги з мангалу», «Скумбрія запечена на решітці», та фірмова страва «Хитрий Мирон та Риба» (філе сьомги з королівськими креветками на подушці з дикого рису а овочами). Середня

ціна яких складає 270 гривень. Також в меню мається цікавий розділ «Гарячі перекуси» який я б поділила на дві підгрупи, це – сніданки та гарячі «перекуси» чи по-нашому другі гарячі страви. Де до сніданків входять: «Смажена кров'янка зі шкварками та цибулькою» та «Ситий сніданок від Лося» (двійко яєць на хрусткій чабаті, зі смаженою кров'яною та селянською картоплею), а до гарячих страв: «Яечна локшина з куркою, печерицями та вершковим соусом», «Яечна локшина з припущеними в вершках шматочками сьомги та цукіні», фірмова локшина «Чотири сиру», також сюди відносять вареники з трьома видами начинки (з м'ясом, картопля та гриби, з соленим сиром), маються «Фірмові пельмені з усіляким м'ясом та беконом під шпинатним соусом» та «Терті пляцки» чи по-нашому «деруни», які можна замовити з додатками: смажена підчеревина, сметана, смажені печериці з цибулею. За ціми позиціями середня ціна виходить 72 гривень. Тепер ознайомимося з гарнірами закладу: «Картопелька з броколі та пармезаном», «Грильована кукурудза з маслом та пармезаном», «Товчена бульба з маслом», «Овочі гриль», «Картопля селянська з часником», «Картопля -фрі», «Картопля по-гетьманськи», середня ціна складає приблизно 64 гривні. Тепер перші страви з особливостями подачі: «М'ясна саламаха» (солянка), «Збірна рибна юшка» - подається з чаркою холодної лосівки на презент (лосівка- фірмова, власного виробництва настоянка), «Борщ хутірський з ребриною» - подається з пампушками, сальною помазкою, цибулькою та сметанкою, «Супчик на похмілля з перепелицею» та «Вершковий грибний суп-пюре з беконом». Середня вартість перших страв складає 77 гривень. Перейдемо до страв з димком, до позицій з мангалу, вони йдуть вагові: «Шашлик із карківки» (ошийка), «Соковитий стейк із карківки» (ошийка), «Файна перепелиця з огня», «Гострі крильця з соусом барбекю», «Люля кебаб із телятини». Щоб визначити середню вартість, вихід буду брати по 200г, таким чином, середня вартість страв з мангалу становитиме 144 гривні. І на кінець «Страви на компанію»: «Мисливський перекус» (запечені в печі домашня ковбаска та шинка, два види сала, моцарела,

соління, хрін та шкалик холодної лосівки на презент), Тареля «Ситий Лось» (хрумка запечена поросяча рулька, печені реберця з соусом барбекю, смажена кров'яночка з картоплею по-селянськи та армянським лавашем з огня), «Рондель від гуцула» (шашлик із свинини, курячі крильця, люля-кебаб з телятини, овочі гриль, селянська картопелька, гострий соус). Середня ціна 147 гривень за 100 грам. Є чотири позиції, такі як, закуски до пива: «Вуха вепра підкопчені», «Сухарики з часниковим соусом», «В'ялене м'ясо до пива», «Чечіль/горішки. Середня ціна 48 гривень. Тепер розберемо найсмачніше та найсолодше – це десерти: «Хрумкий наполеон від Віталіївни», «Миросине тирамісу», «Варенички з вишнею в ягідній поливці», «Фруктова тареля», «Морозиво з печивом та ягодами», «Маринкині смаколики» (запашні гарячі бісквіти з яєчно-коричною скоринкою, з ягодами, фруктами, поливкою, мигдалевими пластівцями та морозивом). І на останок, середня ціна десертів 83 гривні. Також мається широке барне меню: безалкогольні та алкогольні напої, міцні напої та настоянки власного виробництва. Тепер вирахуєм середній чек на одну людину, для цього візьмем першу страву, салат, другу страву та десерт, кава. По середній вартості страв ми маємо 400 гривень. Якщо брати середній загальний чек на людину, то в межах 250-350 гривень. Так як у даному закладі сервіс обслуговування офіціантами, приємна локація, цікавий інтере'ер та якісна, смачна кухня – на мою думку ціна середнього чеку доволі приємна. Тому що ти платиш не лише за якість страв та напоїв, але за загальні враження, позитивні емоції, та якісний сервіс. Хочу поділитися з вами, проаналізувавши позиції з усього різноманіття меню, найулюбленішими стравами гостей нашого закладу (табл.2.1).

З таблиці 2.1 «Найпопулярніші страви закладу» аналізуючи, зрозуміло, що вибрати популярною одну страву навіть гості не в силах, так як широкий асортимент і все хочеться скуштувати, але улюблені страви все ж таки маютья і для кожного вона своя.

Таблиця 2.1

Найпопулярніші страви закладу

№	Перелік	Назви страв
1	Салат	«Груша,хамон та сир дор-блю», « Від італійської пані», «Цезар від Анатоліївни»
2	Холодні закуски	«Сири наші та з-за границі», «Тареля до багатого столу», «Сало на чотири способи»
3	Гарячі перекуси	«Ситий сніданок від лося», «Терті пляцки»
4	Перші страви	«Борщ хутірський з ребриною та пампушками», «М'ясна соломаха»
5	Другі страви	«Кролик в сметані, з грибами та лапшою», «Печені телячі реберця», «Панське м'ясо», «Файні київські котлети»
6	Рибні страви	«Гострі смажені креветки з лимоном», «Дорада», «Пів-коропа»
7	М'ясні страви з мангалу/гарніри	«Шашлик із карківки», «Гострі крильця», «Люля-кебаб із телятини», «Лаваш з сиром та зеленню», «Овочі гриль», «Картопля по-гетьманськи», «Картопля фри»
8	Страви компанію на	«Рондель від гуцула» та «Мисливський перекус»
9	Десерти	«Хрумкий наполеон від Віталіївни», «Миросине тирамісу»

Тому і страв у переліку «найпопулярніші» по декілька. У відсотковому відношенні страви за популярністю виглядали б таким чином (рис. 2.1), де ми бачимо, що більше всього це позиції з мангалу та перші страви. Мангал дійсно є однією з особливостей закладу, так як широкий асортимент м'яса – це їх гордість.



Рис. 2.1 Популярність продажу страв у ресторації «Ситий Лось».

Для того, щоб визначити та провести якісну оцінку економічного стану підприємства, пропоную використати *SWOT* аналіз, завдяки якому ми здійснимо стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Головною метою *SWOT*-аналізу — забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз.

Сильні сторони - вага, що підприємство робить краще за інших, чи що забезпечує йому переваги над конкурентами. Найбільш значимі сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії.

Слабкі сторони - те, що фірма робить гірше за інших, чи що ставить підприємство в гірші умови порівняно з конкурентами.

Перелік сильних і слабких сторін індивідуальний для кожного підприємства.

Реальна робота для кожного підприємства полягає в оцінці важливості кожної позиції залежно від умов конкуренції і галузі. Детальніше (табл.2.2) *SWOT*-аналіз.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз

<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
<ul style="list-style-type: none"> - широкий асортимент послуг, включаючи додаткові пропозиції; - кваліфіковані співробітники; - висока оцінка серед закладів міста Житомира - 4,3 з п'яти; - висока якість продукції; - якісне надання сервісу, та послуг; - конкурентноспроможне підприємство; - кваліфікована управлінська робота; - власні напої; - приготування страв з сировини, а не півфабрикатів; - місце розташування; - літній майданчик; 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення позицій на ринку; - розвиток власної продукції; - підвищення кваліфікації персоналу; - розвиток маркетингової стратегії; - розвиток фрайчайзингу; - задоволення потреб споживача; - обслуговування додаткових груп споживачів; - доступність ресурсів; - низька активність конкурентів; - послаблення з боку законодавства; - поява нових технологій;

<ul style="list-style-type: none"> - широкий асортимент страв та напоїв; - високий рівень технологічного оснащення; - розташування у лісовій частині міста; - хороше розуміння споживача; - відповідність ціни та якості 	<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту можливих товарів та послуг; - зростання попиту; - зростання рівня доходів населення; - зниження торгових бар'єрів у виході на зовнішні ринки; - стабілізація зовнішніх умов бізнесу;
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність активного розвитку маркетингу; - не проходять підвищення кваліфікації робітників; - відсутня стимуляція робітників; - відсутність торгової марки; - неповна завантаженість виробничих потужностей; - відсутність чітких цілей та стратегій розвитку; - відсутня система стимулювання споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання конкурентного тиску; - уповільнення росту ринку; - зміна потреб споживачів; - несприятливий зрушення в курсах валют; - поява на ринку нових конкурентів; - прийняття нових законодавчих обмежень; - зростання податкового тягаря. - збій з постачальниками продукції; - жорстокість конкуренції;

Судячи з таблиці ми бачимо, що можливості закладу доволі перспективні, звичайно, є що підправити та в цілому ресторація у непоганому стані на ринку. Але є фактори яким потрібно приділити увагу та сильні сторони доволі значущі. Виявлені загрози близько 70 % залежать від зовнішніх чинників: конкуренти, постачальники, економічний стан країни, законодавство. Але про вирішення слабких сторін та загроз ми поговоримо пізніше та спробуємо знайти вирішення, та максимально захистити і допомогти підприємству вистояти проти високих та слабких можливих загроз.

Давайте ознайомимося зі структурою ресторації «Ситий Лось» (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Структура персоналу ресторації «Ситий Лось».

За структурою персоналу (рис. 2.2) ми бачимо, що структура персоналу ресторації «Ситий Лось» доволі класична для багатьох закладів харчування. Але фахівці кваліфіковані є, як і дають змогу людям без освіти роботу, але єдине, що мене засмучує, те що на розвиток та підвищення кваліфікації працівників геть не приділяється увага. Адже зупинка росту та відстеження новинок ринку може негативно вплинути на подальший розвиток підприємства.

Щоб зрозуміти більш в цифрових числах в якому стані наш заклад, хочу підрахувати та на основі даних, що отримаємо проаналізувати фінансовий стан підприємства. Почнемо з аналізу майнового стану підприємства, підрахунок будемо робити за всі три роки праці закладу (таблиця 2.3).

Проаналізувавши майновий стан підприємства, можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт зносу основних засобів зменшився, що відповідає нормам, де оптимальна норма $< 0,2$;

Таблиця 2.3

Аналіз майнового стану підприємства

№	Показник	Розрахунок			Результат			Нормативне означення
		2017 року	2018 року	2019 року	2017 року	2018 року	2019 року	Значення
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	115/ 6885	110/ 7080	96/ 6990	0,016	0,015	0,014	< зменшення
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	69/ 6885	120/ 7080	90/ 6990	0,01	0,017	0,013	> Збільшення
3.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0/6816	25/ 6885	43/ 7080	0	0,004	0,006	Має бути менш ніж коефіцієнт оновлення основних засобів

- коефіцієнт оновлення основних засобів ми бачимо, що спочатку на другому році по нормі збільшується і потім на третьому році зменшується, також бачимо, що у 2017 році коефіцієнт менше за знос, що не є добре, але в межах норми;

- коефіцієнт вибуття основних засобів менший за оновлення основних засобів, що відповідає нормативному значенню.

Що хочеться додати до показників за третій рік роботи підприємства, що навіть тут ми бачимо, що криза та епідемія, ситуація у світі та країні вплинули на коефіцієнт оновлення, наприклад, але все ж таки у нас всі показники в межах норми і навіть те, що не зовсім все по нормативному значенні, але ці показники не критичні. Тому можемо сказати, що майновий стан підприємства у гарному стані, його вчасно перевіряють та оновлюють все

необхідне. Далі важливою оцінкою та показником впевненості підприємства на ринку є фінансові показники, з якими ознайомимося у таблиці 2.4 та розрахуємо рентабельність.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів підприємства

№	Показник	Значення			Абсолютне відхилення тис. грн. (+, -)		Відносне відхилення (%)	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
п/п								
1	Дохід від реалізації	7023	8445	10043	1422	1598	20,24	18,92
2	Податок на додану вартість	1404	1689	2008	285	319	20,29	18,88
3	Акцизний збір	351	422	502	71	80	20,22	18,95
4	Чистий дохід від реалізації продукції	5268	6334	7524	1066	1190	20,23	18,78
5	Собівартість реалізованої продукції	3190	3980	4200	790	220	24,76	5,5
6	Валовий прибуток	2078	2354	3324	276	970	13,28	41,2
7	Інші операційні доходи	70	95	150	25	55	35,71	57,89
8	Адміністративні витрати	540	789	1009	249	220	46,11	27,88
9	Витрати на збут	175	211	251	36	40	20,57	18,95
10	Інші операційні витрати	420	480	504	60	24	14,28	5
11	Фінансовий результат від операційної діяльності:							
	- прибуток	1013	969	1710	-44	741	-5,65	76,47
	- збиток	x	x	x	x	x	x	x

Закінчення табл. 2.4

12	Прибуток від реалізації продукції	632	796	935	164	139	25,94	17,46
13	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:							
	- прибуток	1013	969	1710	-44	741	-5,65	76,47
	- збиток	х	х	х	х	х	х	х
14	Податок на прибуток від звичайної діяльності	90	122	155	32	33	135,6	127
15	Фінансові результати від звичайної діяльності							
	- прибуток	923	847	1555	-76	708	91,76	183,5
	- збиток	х	х	х	х	х	х	х
16	Чистий:							
	- прибуток	923	847	1555	-76	708	91,76	183,5
	- збиток	х	х	х	х	х	х	х

Ознайомившись та проаналізувавши фінансові результати діяльності підприємства за 2017-2019 роки, можна зробити наступні висновки:

- чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг) збільшився на 20,23% за 2018 рік, за 2019р. досягнув 18,78%, менше на 1,45%;
- виробнича собівартість продукції зросла на 24,76% за 2018 рік, у 2019р. відносно попередніх років зросла всього на 5,5 %, що на 19,26% менше;
- валовий прибуток збільшився за 2018р. на 13,28%, за 2019р. становить 41,2%, що більше на 27,92%;
- прибуток від реалізації продукції збільшився на 25,94%, але за 2019рр. становить 17,46%, що на 8,48% менше за 2018р.;

- чистий прибуток збільшився на 91,76 за 2018рік, та у 2019р. становить 183,5%, що більше за 2018р. на 91,74% більше.

Таким чином, у 2018р. підприємство отримало менше фінансового результату своєї діяльності, на 76 тис. грн. Але за 2019 воно реабілітувалося і фінансовий результат сягнув + 708 тис.грн., що відбулося за рахунок збільшення обсягу виробництва. Загалом фінансові результати діяльності підприємства за 2019р. набагато перевищують показники за 2017-2018 рр., що говорить про те, що заклад успішно розвивається та вдало задовольняє потреби споживачів.

Рентабельність - це відносний показник прибутковості, що характеризує ефективність господарської та фінансової діяльності підприємства.

Показники рентабельності розраховуються як відношення різноманітних показників прибутку до вкладеного капіталу, обсягу продажу, використаних ресурсів, здійснених витрат, тощо.

Розглянемо головні показники рентабельності підприємства:

1) рентабельність вкладених коштів:

- загальний рівень рентабельності підприємства: $Pn = (ВП/С) * 100\%$

де ВП - валовий прибуток підприємства, грн.;

С - загальна виробнича собівартість, грн.

$$Pn = (2078/3190) * 100\% = 65,14(2017)$$

$$Pn = (2354/3980) * 100\% = 59,15(2018)$$

$$Pn = (3324/4200) * 100\% = 79,14(2019)$$

2) *Коефіцієнт рентабельність продукції* = $\frac{ФРП+ОпВ-ОпД/СРП+АдмВ+ВЗ}{}$

$$= \frac{(1013+420-70)}{(3190+540+175)} = \frac{1363}{3905} = 0,35(2017)$$

$$КРП = \frac{(969+480-95)}{(3980+789+211)} = \frac{1354}{4980} = 0,27(2018)$$

$$КРП = \frac{(1710+504-150)}{(4200+1009+251)} = \frac{2064}{5460} = 0,39(2019)$$

Що можна сказати з даних розрахунків, що коефіцієнт рентабельності продукції в межах норми, так як від сягає >0, рентабельність загальна в

межах норми, але можна краще. І ми бачимо, що в обох показниках 2018 рік з нижчим та гіршим показником як коефіцієнта рентабельності, так і загальної. У 2019р. рентабельність вища за 2018р. на 19,99 %, що не може не підняти настроїв, також коефіцієнт рентабельності за 2019р. вище, ніж у 2018р. на 0,16. Що знову підтверджує підвищення фінансового стану підприємства та посилення його на ринку.

А ми йдемо далі. Давайте зрозуміємо потужність закладу, а для цього хочу вирахувати пропускну спроможність підприємства. **Пропускна спроможність** торгової зали – це максимальна кількість відвідувачів, які обслуговуються за певний період часу (зміну, місяць). Вона розраховується, виходячи з кількості годин роботи торгового залу, числа місць і середнього часу приймання їжі одним відвідувачем. За нормативними нормами середній час прийому їжі одним відвідувачем залежить від форми обслуговування, кількості вживаних страв, типу підприємства (в столові, кафе 20-30 хв., в буфетах – 15-20 хв., ресторан - 50 хв.).

Пропускную спроможність торгового залу можна визначити за наступними **формулами**:

$$PC_{\text{МАКС}} = \frac{t \times K_M}{t_{\text{ПІ}}},$$

$$\text{або } PC_{\text{МАКС}} = \frac{t \times S}{t_{\text{ПІ}} \times S_{\text{Н}}};$$

де t – час роботи торгової зали, хв.; K_M – число місць $t_{\text{ПІ}}$ – час прийому їжі одним відвідувачем, хв.; S – площа торгової зали, м²; $S_{\text{Н}}$ – площа за нормою на одного відвідувача (1,9 м²).

Час роботі закладу 12 годин, число місць поділимо на пів року з літнім майданчиком, та без (з літнім майданчиком 91 місце, у холодну пору року

61 місце), час прийому візьмемо середнє число 60хв., площа торгової зали у сумі м², з них у холодний час року функціонує 116м². Отже ми маємо:

$$PC_{\text{макс}} = 12 \times 172,9 / 60 \times 1,9 = 2074 / 114 = 18 \text{ осіб в літку}$$

ПС макс = $12 \cdot 116 / 60 \cdot 1.9 = 1392 / 114 = 12$ осіб в зимку

Тобто максимальна пропускна спроможність в день складає:

В літку ПСмакс = $18 \cdot 111 = 1998$ осіб в день;

В зимку ПСмакс = $12 \cdot 61 = 732$ осіб в день;

ПСмакс = $(1998 \cdot 183) + (732 \cdot 182) = 365634 + 133224 = 498858$ гостей за рік.

Коефіцієнт використання пропускної спроможності показує наскільки використовується пропускна спроможність торгового залу і визначається за формулою:

$$K_{\text{ПС}} = \text{ПС}_{\text{ФАКТ}} : \text{ПС}_{\text{МАКС}}$$

$$K_{\text{ПС}} = 5 / 18 = 0,27 \text{ в літку};$$

$K_{\text{ПС}} = 2 / 12 = 0,16$ взимку. За коефіцієнтом пропускної спроможності ми чітко бачимо, що потужність пропускна закладу використовується навіть не на половину. Звісно, це також впливає на прибуток закладу і не використовує потужність підприємства у повному обсязі відносно його потенціалу.

Д. Мілер і П. Фрізен (1984) запропонували модель, в якій, виділяють п'ять стадій розвитку підприємства: зародження, розвиток, зрілість, розквіт, упадок. Основною структурною різницею між стадіями, при цьому в рамках моделі, визначаються зовнішнім середовищем, стратегією підприємства, його організаційною структурою та механізмами прийняття рішень[8]. Для того, щоб визначити на якій стадії життєвого циклу знаходиться організація, автори розробили систему кількісних (числових) та якісних (описаних) критеріїв. До кількісних критеріїв віднесені рік підприємства та ріст продажів:

- вік < 10 лет – стадія зародження;
- ріст продажу > 15% - стадія росту;
- ріст продажу < 15% - стадія зрілості;
- ріст продажу > 15% - стадія відродження.

Вагомим недоліком критерію росту продаж являється його жорстка фіксація (15%) та абстрактність від галузевої специфіки. Продовжуючи теорію Д. Мілера та П. Фрізена, де за Мілером: «... життєвий цикл підприємства пов'язаний з життєвим циклом продукції». При цьому виділяються наступні етапи (мал. 2.1): підприємництва, колективності, формалізації та управління, формування структури, упадку. Остання стадія, на думку автора, не обов'язково повинна закінчуватися смертю, з чим також хочу погодитися, чи ліквідацією підприємства. Розглядається такий варіант, як відродження чи перетворення (розквіт)[10].

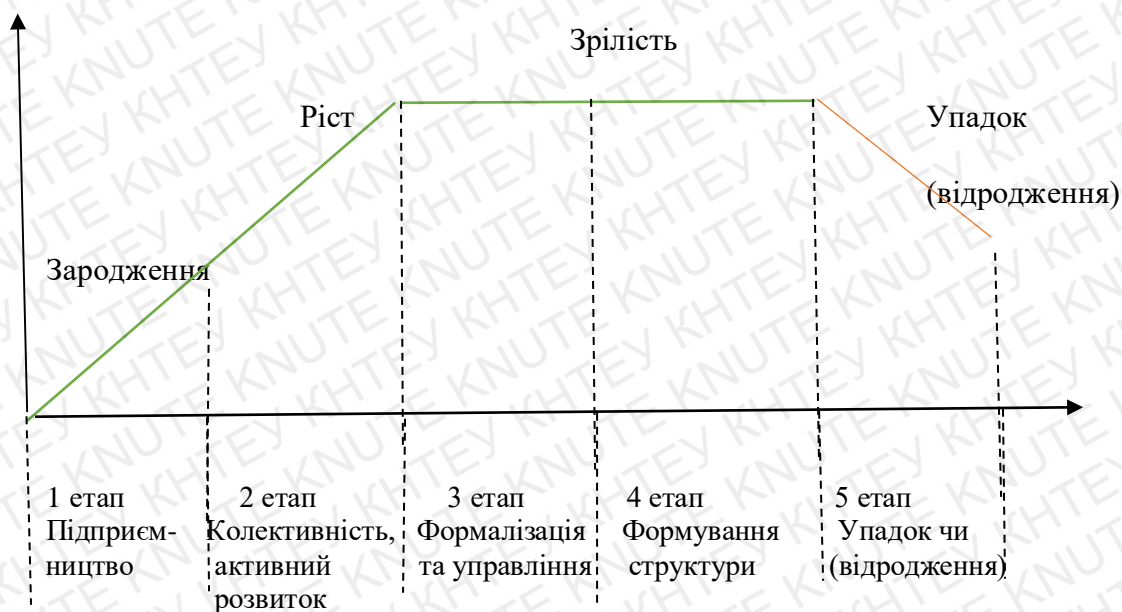


Рис. 2.3. Життєвий цикл підприємства

Судячи з рисунку 1 та на основі теорії Д. Мілера та П. Фрізена можемо віднести наше підприємство до етапу «зародження», - «Створення продуктово-ринкової стратегії; високий рівень централізації; інвестиції». Дана теорія говорить про те, що вони націлені на максимальний прибуток, на даний момент, а їх стратегія примноження її. З отриманих прорахунків та аналізу фінансового стану підприємства стратегія прибутку працює, але вже час враховувати інші фактори та шукати вирішення та попередження

можливих загроз. Оцінивши діяльність підприємства та фінансовий стан, ресурсне забезпечення, матеріально-технічне оснащення можна сказати, що ресторація «Ситий Лось» - це нове та юне на ринку підприємство, але етап становлення підприємства проходить доволі наполегливо та успішно, без збитків, що трапляється доволі рідко і вони стрімко націлені до точки росту та зростання. Але не дивлячись на стрімкий розвиток закладу є над чим працювати, але їх стратегія приносить фінансовий прибуток, що добре сприяє розвитку підприємства та поставлення його на ринку й робить сильним суперником для конкурентів.

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію економічної стратегії.

Існують основні елементи визначення розвитку підприємства [3–175с.] кількісні та якісні зміни, процесний характер, сукупність процесів, адаптація до зовнішнього середовища, можливість протидіяти негативним впливам факторів зовнішнього середовища, поліпшення, зростання потенціалу підприємства, довготривалість, внутрішня інтеграція, підвищення життєздатності підприємства. Всі перераховані чинники тісно пов'язані між собою. Розвиток є процесом, тому якісні та кількісні зміни приводять до тривалого поліпшення економічного стану підприємства. Внаслідок розвитку зростає потенціал підприємства, що виявляється у змінах, адаптації його до зовнішнього середовища та внутрішній інтеграції підприємства.

Основою розвитку підприємства є теоретичні положення, основними з яких це теорія спрямованого розвитку підприємств, теорія циклічного розвитку та концепція життєвого циклу підприємств. Спрямований розвиток є сукупністю переходів від одного стану внутрішньої та зовнішньої рівноваги до іншого аналогічного стану, сформованого поточними обставинами і факторами. Траєкторія розвитку підприємства може набувати різної форми, але у цілому залежить від його можливості пристосовуватися

до змін середовища та вчасно вирішувати внутрішні протиріччя. В основі оцінки й аналізу розвитку підприємства знаходяться його виробнича функція та бюджетні обмеження, а критерієм аналізу виступає технічні можливості виробничої системи з перетворюванням факторів виробництва. Перехід від одного рівня технічної ефективності до іншого потребує додаткових витрат ресурсів та часу. Теорія циклічного розвитку М.Д. Кондратьєва побудована на емпіричних даних про періодичність виникнення економічних криз у розвитку соціально-економічних систем різних рівнів, у тому числі й підприємств. Подальші дослідження привели до появи концепції спірального розвитку підприємств, що характеризується коливанням їх ефективності та переходом на якісно новий рівень. Концепція життєвого циклу розглядає розвиток підприємства через критерії витрат та одержаних результатів на певних етапах: зародження, зростання, зрілості та ліквідації. Теоретичною основою даної концепції є закон спадної віддачі економічних ресурсів і характер розвитку ринків.

На основі аналізу законів розвитку визначили, що розвиток організації ґрунтується на законах онтогенезу, самозбереження, композиції і пропорційності, конкуренції, переході на нові наукові підходи і принципи, впорядкованості, ефекту масштабу, на економічних законах та законі розвитку. Управління розвитком організації тісно пов'язано з дією цих законів, а їх знання дозволяє вибирати ефективні способи досягнення поставлених цілей.

Напрямок та інтенсивність розвитку визначаються орієнтуванням діяльності підприємства. Основним орієнтиром діяльності організації є мета, що є відображенням сенсу її існування. В управлінні мету розглядають як важливу заяву керівництва, що відображає значущі наміри організації, а також дає уявлення про сферу діяльності, ключові цілі та принципи роботи, про ринки, що знаходяться у цілі інтересів організації. Особлива роль та складність цілі підприємства розкрита у праці [1], де Акофф показав еволюцію головних цілей підприємства. Підприємство прирівнюється з

роботою машини, організмом та організацією. На першому етапі для підприємства основною метою є одержання прибутку для задоволення потреб власників; працівники розглядаються як заміювані деталі машини, а їх цілі не є важливими. Порівняння організації з живим організмом відображено в головних цілях: виживання та зростання. Прибуток на цьому етапі необхідний, але не є головною метою підприємства. Підприємство як організація виступає цілеспрямованою системою, що є частиною однієї або більше цілеспрямованих систем і частини якої (працівники) мають власні цілі. Таким чином, в управлінні організацією необхідно виділяти три рівні відповідальності: за досягнення цілей керованої системи; цілей працівників – елементів даної системи; цілей систем, до яких входить дана система.

У процесі розвитку організації цілі ускладнюються та трансформуються. Ці зміни відбуваються під дією внутрішніх і зовнішніх факторів. Цілі організації залежать від споживачів, власників і персоналу, постачальників, конкурентів, економічного стану країни, органів державного та місцевого управління. Для підтримки рівноваги підприємство має задовольняти потреби своїх споживачів, а для досягнення своїх цілей – реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи й розвиваючи свої внутрішні елементи: цілі, технології, персонал, структури. підприємство функціонує в певному середовищі, з яким постійно взаємодіє, причому з різним характером і силою. Внутрішні конструкції організації (культура організації, організаційна структура, система управління) є реакцією на відповідні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Існує велика кількість стратегічних матриць, які призначені для того, щоб провести стратегічний аналіз у різних його аспектах. У залежності від виду стратегічного аналізу можна виизначити методики стратегічного аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища підприємства. Методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища спрямовані на: встановлення та оцінку чинників середовища, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства; на вивчення змін, що впливають на

поточну діяльність підприємства, і встановлення їх тенденцій; розробку можливих реакцій на розвиток чинників середовища; пошук нових способів задоволення цінностей та потреб споживачів.

Наступним проаналізуємо фактори впливу саме на ресторацію «Ситий Лось» у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Оцінити його сильні сторони, можливості притаманні та найголовніше виявити можливі та явні загрози. Таким чином це нам знадобиться для подальшого формування стратегії. Цей аналіз дуже важливий, тому що як було сказано вище, потрібно розуміти на скільки ресторація піддається на похибки до чинників і як це може нам завадити у розвитку чи становленні позицій на діючому та майбутньому ринку.

Для того, щоб оцінити чинники впливу на реалізацію економічної стратегії для ресторації «Ситий Лось» нам необхідно визначити фактори впливу, що можуть мати вплив на діяльність підприємства та визначимо рівень їх впливу (табл.2.5), використовуючи попередній аналіз з (табл. 2.2).

Таблиця 2.5

Фактори впливу на економічну стратегію підприємства

	<u>Можливості:</u>		<u>Загрози:</u>	
Зовнішнє середовище	1)Розвиток власної продукції;	2	1)Зміна потреб споживачів;	2
	2)Використання сучасних тенденцій смаків;	2	2)Фахівці вищого рівня;	1
	3)Контроль якості продукції та послуг;;	3	3)Нестабільний економічний стан країни; дефолт;	3
	4)Державна підтримка розвитку підприємств законодавчо;	3	4)Поява нових конкурентів;	2
	5)Підвищення конкурентних позицій;	2	5)Втрата позицій на ринку;	2
	6)Вдосконалення технічного оснащення;	1	6)Несприятлива політика уряду;	3
	7)Збільшення збуду та підвищення використання потужності підприємства.	3	7)Підвищення валютного фонду;	3
Внутрішнє середовище			8)Карантин.	3

Закінчення табл.2.5

<u>Сильні сторони:</u>			
1)Широкий асортимент;	1		
2)Кваліфіковані співробітники;	2		
3)Переваги в сфері якості товарів;	2	Поле СіМ	Поле СіЗ
4)Технологічне оснащення;	2		
5)Відповідність ціни та якості;	2		
6)Задоволення потреб споживачів;	3		
7)Розташування закладу;	2		
8)Міні-комплекс;	3		
9)Добре обслуговування.	2		
<u>Слабкі сторони:</u>			
1)Відсутність торгової марки;	2		
2)Відсутність розвитку персоналу та підвищення кваліфікації;	2		
3)Неповна завантаженість виробничої потужності;	3	Поле СЛіМ	Поле СЛіЗ
4)Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку;	3		
5)Відсутня система стимулювання споживачів.	2		
6)Розвиток маркетингу;	3		
7)Висока плинність кадрів.	2		

На основі отриманих даних, аналізуємо стратегічні проблеми та стратегічні альтернативи в кожному з полів — там, де перехрещуються сильні та слабкі сторони з можливостями і загрозами. Спершу попарно проаналізуємо фактори проблем і занесемо в табл. 2.6. Виписуємо найбільш хвилюючі та небезпечні з найвищою позначкою.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми сформовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами.	Оцінка чинників у балах
СіМ	1)Збільшення потужності підприємства для підвищення прибутку;	3
	2)Контроль якості продукції та послуг;	3
	3)Підвищення конкурентних позицій.	2
СЛіМ	1)Відсутній розвиток персоналу;	2
	2)Низький розвиток маркетингу, майже відсутній;	3
	3)Втрата гостей із-за відсутності стимулювання;	2
	4)Немає конкретних цілей, лише досягнення прибутку.	3
СіЗ	1)Поява нових конкурентів, посилення конкурентної боротьби, втрата позицій на ринку;	3
	2)Нестабільна економічна ситуація в країні, погіршення умов зі сторони уряду;	3
	3)Карантин;	3
СЛіЗ	1)Прихильність споживачів до інших підприємств;	3
	2)Поява креативніших фахівців та нових ідей;	2
	3)Висока плинність кадрів за кордон із-за нестабільної ситуації в країні.	2

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Але вже зараз ми бачимо, що основними гострими загрозами та факторами зовнішнього впливу є конкуренти, економічний стан країни та теперішні умови праці під час особливих умов. Для вирішення цих проблем, а також для визначення напрямів майбутньої стратегії підприємства хочу запропонувати перелік стратегічних альтернатив розвитку та запобігання, вирішення можливих загроз для нашого підприємства. Запропоновані альтернативи для запобігання та недопущення загроз детальніше у табл. 2.7 «Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив для розвитку підприємства».

Додамо декілька слів про конкурентів закладу. Ресторан «Дубки» та «Фавор» дуже давно на ринку.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив для розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувався на основі парних комбінацій сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами.	Оцінка чинників у балах
СiМ	1)Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок повного завантаження виробничих потужностей;;	3
	2)Регулярно проводити контроль якості страв та сировини, для підтримання статусу;	3
	3)Притримуватися даної позиції, якість надання послуг та створення нових.	2
СЛiМ	1)Розвиток за рахунок підвищення кваліфікацій персоналу та ознайомлення з сучасними новинками ринку;	2
	2)Залучення фахівця з маркетингу та сформувати якісний піар закладу;	3
	3)Залучення нових клієнтів завдяки створенню ефективної системи стимулювання та заохочення споживачів;	2
	4)Потрібно сформувати цілі на ближчих три роки, та орієнтуватися не лише на прибуток.	3
СiЗ	1)Завоювання позицій на ринку за рахунок якості продуктів та послуг.	3
	2)Створення сильного та стабільного образу підприємства, як надійного та незалежного лідера на ринку;	3
	3) Створити фонд заощаджень, що дасть незалежність перед фінансовою похибкою та збереження цінних позицій.	3
СЛiЗ	1)Створення власної продукції, марки;	3
	2)Моніторити тенденції ринку та займатися розвитком працівників;	2
	3)Удосконалити систему заохочення та зацікавленості працівників до підприємства.	2

І концепція в них не змінилась з часів створення. І якщо ми повернемося до матриці життєвого циклу підприємства за Д. Мілером та П. Фрізенном, то можу вам з точністю сказати, що вони на етапі упадку/смерті чи

відродження. Але відродження відбудеться якщо вони почнуть діяти та реабілітуватися, займуться своїм статусом і почнуть відстоювати своє місце на ринку, та на даний момент вони не складають високої конкуренції чи загрози. Це також дає змогу нам вкорінити свої позиції і вистояти проти нових чи відродившихся закладів.

Завдяки даній аналітиці та аналізу SWOT нами було виділено найбільш суттєві чинники впливу на формування економічної стратегії, як з сильного боку так і зі сторони факторів загроз. Самі значні ми опрацювали та для уникнення загроз і розвитку сильних сторін/можливостей закладу, запропонувала альтернативні методи вирішення/покращення чинників. На основі отриманої інформації буду формувати рекомендууючу подальшу покращену економічну стратегію для розвитку діяльності нашого закладу, ці ознаки будуть нам корисні для досягнення як найбільше продуктивної стратегії для ресторації «Ситий Лось».

2.3. Оцінка результативності діючої економічної стратегії підприємства.

Ефективність стратегії коливається між стратегічним планом та реальними можливостями підприємства.

Одним із методів стратегічної діагностики підприємства є аналіз розривів. Це досить простий, але ефективний метод аналізу стратегії підприємства. Метод аналізу розриву включає такі операції:

- виявлення пріоритетного показника підприємства, описаного в стратегії;
- виявлення реальних можливостей підприємства з точки зору поточного стану середовища та розрахованого майбутнього стану;
- виявлення конкретних показників стратегічного плану, що відповідають основній задачі підприємства;
- виявлення бажаної тенденції, яка змінює конкретний показник стратегічного плану;

- встановлення різниці між показниками стратегічного плану та можливостями, та реальним станом підприємства;
- розробка спеціальних програм та способів дій, необхідних для ліквідації розриву.

Інший спосіб аналізу розриву — це виявлення різниці між оптимістичними очікуваннями та скромними прогнозами. Схему аналізу розриву показано на рис. 2.2.

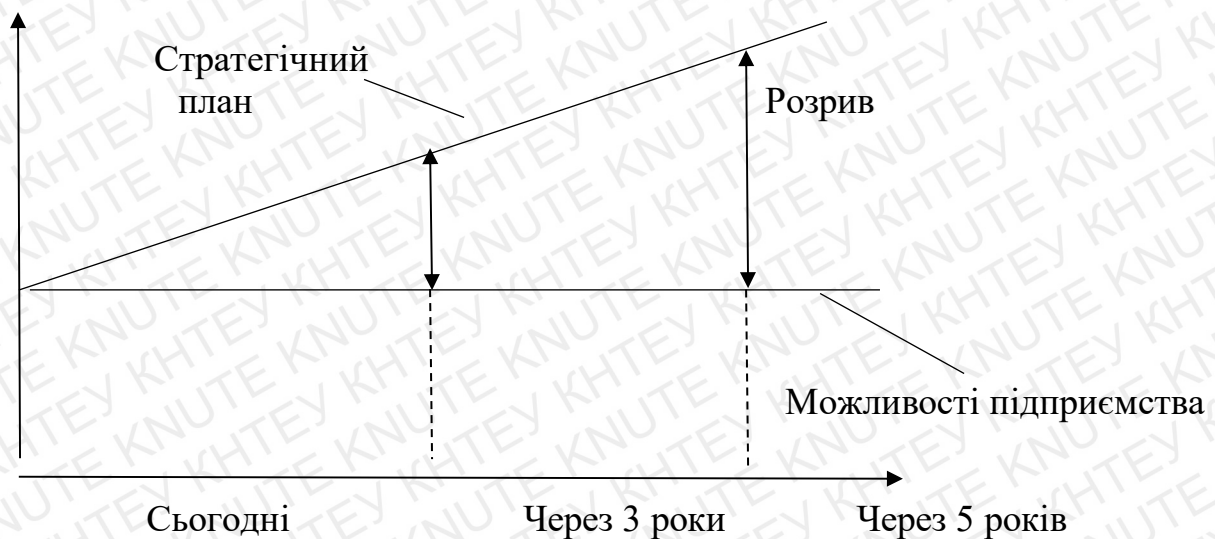


Рис. 2.2. Стратегічний розрив.

Для аналізу розриву корисно розробити профіль стратегії підприємства. Для створення такого профілю найважливіші характеристики стратегій підприємства в теперішній час оцінюють оптимальну стратегію підприємства, і оцінки заносимо у табл. 2.8. Відтак аналогічним чином оцінюють оптимальну стратегію підприємства і оцінки заносимо у ту ж таблицю.

За даною таблицею, якщо уявно поєднати значення ми отримаємо дві лінії, це значення фактичної та оптимальної стратегії підприємства. Чим ближче фактичний профіль до оптимального, тим ближче стратегія підприємства до оптимальної. Якщо за окремими характеристиками стратегія підприємства розміщена далеко від оптимальної, що говорить про саме ті так

звані "вузькі місця" в стратегії. Цім аспектам необхідно приділити особливої уваги направити максимальні зусилля для ліквідації стратегічного розриву.

Таблиця 2.8

Фактичні та оптимальні стратегії підприємства

Характеристики	Оцінки відхилення, бали										
	Сильне		Середнє		Слабке			Середнє		Сильне	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Політика росту									*	+	
Ринкова диференціація										+*	
Продуктова диференціація										+	*
Лідерство у зниженні витрат					+	*					
Примітка: * - оптимальна стратегія, + - фактична стратегія підприємства											

Аналізуючи отриману таблицю, видно, що фактична стратегія сильно відстає від оптимальної по параметру продуктової диференціації та лідерства у зниженні витрат. Це говорить про те, що підприємство приділяє увагу якості продуктам, іноді на збиток собі, тому була запропонована стратегія ціноутворення та оптимізації витрат. Маркетингова ланка яка б проводила моніторинг, щодо актуальності цін на товари та послуги. Продуктова диференціація, говорить про те, що споживач, хоче щоб його дивували новинками і незвичайними поєднаннями, тому потрібно займатись підвищенням розвитку знань, навичок та класифікації працівників за для задоволення потреб споживачів та слідкувати за змінами їх уподобань, по іншому кажучи «бути в тренді». Існуюча стратегія закладу доволі прибуткова, але в ній є недоліки та упущення, без яких прогресивного розвитку не буде, ще трошки і буде ризик, що підприємство просто зупиниться і перестане рухатися. Але на даному етапі життєвого циклу заклад має прибуток і статус популярного ресторану та комплексу у

Житомирській області. Та потрібно більше приділяти уваги розвитку персоналу, мати заходи проти можливих неочікуваних факторів та знайомитися з новинками ринку, приділити увагу постачальникам та витратам на збут. Отже, економічна стратегія ресторації «Ситий Лось» прибуткова, але стратегія ніби не завершена, на мою думку, і вже у наступних розділах, я продемонструю свою думку у запропонованих стратегіях для підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАЦІЇ «СИТИЙ ЛОСЬ»

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації економічної стратегії.

У дослідженні аналізу методів, моделей проведення стратегічного аналізу показує, що вони мають як переваги, так і недоліки в їх застосуванні. При аналітичному обґрунтуванні стратегічних рішень аналітики повинні використовувати як формалізовані, так і неформалізовані, експертні методики аналізу, що дозволяють визначати ситуацію, яка склалася на підприємстві, і приймати більш точні та зважені стратегічні рішення. Методики стратегічного аналізу повинні одночасно відповідати як зовнішнім змінам, так і корпоративній культурі підприємства. На вибір методу проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства впливають такі чинники: недостатня опрацьованість методологічного підґрунтя стратегічного аналізу на підприємстві; недостатньо необхідної достовірної інформації; практична складність і трудомісткість застосування методик і моделей (складні математичні, прогнозуючі процедури); обмежене застосування і використання інформаційних технологій при проведенні стратегічних аналітичних процедур; неможливість оцінки ефективності методик і моделей стратегічного аналізу. Але кращим свідомством того, наскільки ефективна обрана методика аналізу стратегії, є стратегічний і фінансовий стан підприємства за останні роки діяльності. Чим кращий на даний момент стан підприємства в цілому, тим менше йому потрібні радикальні зміни стратегії. Чим слабкіший дійсний стан підприємства, тим більш критичному аналізу повинна бути його стратегія. Нестійкий стан — це ознака слабкої стратегії або її поганої реалізації, чи і те і друге. Таким чином,

значення стратегічного аналізу розвитку підприємства та методик його проведення зводиться до інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прийняття стратегічних рішень. Подальші дослідження і розробки методик аналізу стратегічного розвитку підприємства повинні бути спрямовані на вибір з системи тих методик, які дозволять найбільш ефективно реалізувати стратегію розвитку підприємства в залежності від його розмірів, виду і галузі діяльності.

Мої пропозиції щодо стратегій та розвитку підприємства «Ситий Лось». Фінансовий стан нашого закладу доволі непоганий і як було сказано раніше, що якщо стратегія існуюча приносить прибуток, то заклад стоїть добре на ринку і стратегія успішна. Але оцінивши діючу стратегію я знайшла деякі похибки. Якщо їх прибрати, а точніше їх вдосконалити, то заклад буде процвітати, набувати гармонії як в середині підприємства так і будуть тримати позиції на ринку непохитно та міцно у майбутньому. Завоюють серця споживачів існуючих та привернуть увагу нових. І основним фактором я рахую, це так як ми новий заклад, нам потрібно закріпитись міцно на існуючому ринку та сформуванати себе як гідного конкурента.

На основі проведених досліджень, аналізів та розрахунків, враховуючи оцінки чинників та загроз, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища закладу для подальшого успішного розвитку запропонувати такі стратегічні напрямки.

Ресторація «Ситий Лось» беручи до уваги результати SWOT (табл.6-б.2) і на основі сукупності проведених аналізів, пропоную обрати *стратегію концентрованого зростання*.

Що нам дає дана стратегія, виходячи з високої конкурентоспроможності ресторації «Ситий Лось» і хорошої конкурентної позиції на існуючому ринку, буде доцільно обрати *стратегію посилення позиції на ринку*.

Завдяки якій ми зможемо закріпити конкурентні позиції на ринку та сформуванати спрямованість підприємства.

В рамках рекомендованих, на мій погляд, базових стратегій для підприємства необхідно організувати окрему службу маркетингу, яка виконувала б такі функції:

- проведення дослідження ринкового середовища з метою своєчасного виявлення змін та своєчасного і ефективного реагування на них;
- роботу з дійсним споживачем та привертання інтересу потенційних;
- проведення опитування споживачів з метою виявлення потреб у зміні виробничих характеристик продукції, обслуговування та своєчасного виявлення можливих змін на попит та тенденції;
- впровадження рекламної стратегії підприємства;
- внесення необхідних змін на основі аналізу ринку та потреб споживачів до товарної стратегії підприємства та послуг.

Далі метою для будь-якого підприємства є забезпечення максимальної прибутковості, задоволення потреб підприємства та споживачів. Що формується на основі функціональної стратегії підприємств та розробляється з урахуванням таких чинників:

- переваг та недоліків у розвитку окремих факторів, сильних та слабких сторін їх взаємодії;
- характер впливу виконання робіт з кожної функції на розвиток підприємства;
- ролі та змісту діяльності організації;
- збалансованість між тенденцією розвитку підприємства та компетенцією фахівців, їх професіоналізму, етичних норм та підприємницького духу.

І ось наступна важлива стратегія - *стратегія стимулювання персоналу підприємства* на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства, що є одним з найважливіших складників економічної стратегії підприємства. В основу даної системи входить заохочення та стимулювання персоналу, що спонукає працівників довгостроково бути зацікавленими до роботи на підприємстві та на майбутнє уникнути, завдяки даній стратегії, тікучості

персоналу. Приділяти увагу їх розвитку та підвищення кваліфікації, ознайомлення з новими тенденціями ринку. Також система стратегічного стимулювання повинна орієнтуватися на потреби та запити існуючих та потенційних споживачів підприємства, можливо також їх заохочення приходити саме до нашого закладу. Але стимули мають бути пов'язані з кінцевими результатами діяльності підприємства з виконання його місії в стратегічній перспективі.

економічної стратегії тісно пов'язаний зі стратегією зниження виробничих витрат, а це означає збільшення прибутку закладу.

Стратегія зниження виробничих витрат виробляє лінію поведінки підприємства за рахунок зниження витрат. Вона повинна виробляти принципи регулювання процесу формування затрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат по всьому ланцюгу наростання затрат — від початку виробництва до руху товарів на ринок до потенційного споживача.

Таким чином пропоную поповнити заклад більш новітньою технікою та ергономічною. За рахунок цього ми зможемо з економити кошти наприклад на підвищення розвитку персоналу. Перелік запропонованого обладнання та сума максимального можливого прибутку, детальніше табл. 3.1.

Що нам дає це обладнання:

1.Індукційна плита – економія витрат на електроенергію, легка та швидка в роботі. Її потужність 21кВт, в середньому працює 3 комфорки і має 6 рівнів потужності, тобто 7 кВт і множимо на пів робочого дня (6 год). Коли газова має велику втрату газу при вигоранні, тому при 3,4м3газу беремо 2,7м3.

$7\text{кВт} * 6 * 1,72\text{грн} = 72,24\text{грн}$ день

$2,7\text{м}^3 * 6 * 8,89\text{грн} = 144,02\text{грн}$ в день

Різниця в половину. Рахунок за рік використовуючи індукційну плити ми отримаємо 26367,6 грн, коли за газову 52560грн., різниця складає 26193 тис.грн.. Щоб відбити затрати за плити нам знадобиться рік та 10 місяців.

2.Льодогенератор потужністю 25кг/день. 4,44кВт/сутки. Якщо замовляти, то ціна за 5кг = 45грн, за 10кг = 70,00грн.

В літку в середньому щодня затрати льоду сягають 20кг, зимку 10кг.

На утримання льодогенератору в нас йде коштів в рік:

Таблиця 3.1

Перелік рекомендуемого обладнання. Можливий прибуток

№	Назва обладнання	Ціна(грн)	Строк повернення коштів	Можлива сума прибутку в рік(грн)
1	Індукційна плита на 6 комфорок 35-КР6 Frosty (професійна)	48312	1 рік та 10 місяців	26193
2	Льодогенератор Scotsman Bar Line BM 2508 AS 25кг/добу	29508	1 рік та 2 місяці	24587,68
3	Морозильна камера F 700 C	21233	1 рік та 8 місяців	24587,68
4	Пароконвектомат В1011І	277957	6 місяців	637,53тис.
5	Розширення мангальної зони	15000	1 місяць	1275,06тис.
Загальна сума витрат + Витрати на курси персоналу		392010 + 43000 = 435010	Загальна сума можливого прибутку	1987958,36

$4,4\text{кВт} * 365\text{днів} * 1,72\text{грн} = 2762,32$ в рік

$7280 + 3660 = 10940$ грн за воду.

$2762,32 + 10940 = 13702,32$ грн.

Коли замовляючи у нас би затрати склали:

Пів року $20\text{кг} = 140 * 182\text{грн} = 25480$ грн

Пів року по $10\text{кг}=70*183=12810\text{грн}$, за рік це 38290грн .

Різниця в $38290-13702,32\text{грн.}=24587,68\text{грн}$.

Затрати за льодогенератор відіб'ється за 1 рік та 2 місяці.

3. Морозильна камера для зберігання сировини. Дозволяє зробити більше закупку товару, що зменшує витрати на бензин, ремонт машини. Допомогає зберігати сировину чи заготовки. Що приблизно за рік економити 12800грн . - це дає можливість повернути кошти за 1 рік та 8 місяців.

4. Пароконвектомат – зручний у використанні, універсальний, енергономічний. Дає можливість одночасно відпускати на 10% більше страв, що означає обслуговувати на 10% більшу кількість гостей, це дозволяє збільшити пропускну спроможність та тим самим підвищити прибуток закладу. Для цього чистий прибуток від реалізації продукції беремо середній показник за три роки та множимо на %. У цифровому еквіваленті це складає:

$6375,33*0,10=637,53\text{тис.грн}$. прибуток за рік. Його покупка відіб'ється через 6 місяців.

5. Розширення мангальної зони. Зараз можливо готувати 5 шампурів з розширенням робочої зони можна буде готувати 5 шампурів та дві сітки чи готувати до 10 шампурів. Це також збільшує пропускну спроможність закладу та швидкість обслуговування гостей, що збільшує завантаженість та кіклість замовлень, а отже прибуток. Оскільки мангал займає 20% від реалізації продукції, то візьмемо середнє число чистого прибутку від реалізації прордукції і множимо на 20%:

$6375,33*0,20=1275,06\text{тис.грн}$ за рік прибутку. Розширення якого відіб'ється у перший місяць.

Отже загальна сума можливого максимального прибутку з покращення та оновлення технічного оснащення за рік складає $1987958,36$.

Тепер стосовно стратегії стимулювання персоналу підприємства. Пропоную курси для підвищення кваліфікації співробітників ресторації. Курси для покращення сервісу; підвищення навичок у приготуванні;

ознайомлення з новими тенденціями приготування та новинками світу кулінарії загалом. Детальніше табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегія стимулювання персоналу підприємства

№	Ім'я, Прізвище, по батькові, діяльність	Курс, навчання, підвищення кваліфікації	Ціна(грн)	Термін курсу
1	Иващенко Дмитро, мангальщик, гарячник	Все про м'ясо (секрети, рецепти, підготовка, приготування, зберігання)	8000	5 днів
2	Піон Тетяна, шеф	Кулінарні тенденції, підвищення кваліфікації	18000	3 дні
3	Офіціанти: Анастасія Вітвіцька, Аліна Безмежко, Катерина Осайко, Віолета Красько	Курс підвищення якості обслуговування	12000	2 дні
4	Обслуговуючий персонал залу (офіціанти, адміністратори, бармени)	курси сомільє та короткий огляд міцних напоїв	5000	1 день
Загальна сума витрат			43000	

Загальна сума витрат на розвиток та підвищення кваліфікації персоналу складає 43000 грн..

Вище сказано про мої рекомендації щодо покращення існуючої стратегії закладу, використовуючи: *стратегію концентрованого зростання, стратегію стимулювання та розвитку персоналу і стратегія зниження виробничих витрат*. Таким чином ми значно можемо вплинути на майбутній статус ресторації на рину, отримувати високі прибутки, бути цікавим споживачу, та бути завжди в потоку новинок та сучасних тенденцій в кулінарній сфері, потреб споживача, обслуговування.

База початкова була доволі не погана, але не ідеальна для такого чудового місця. Тому зараз настав час діяти і розпустити цей бутон у прекрасну квітку.

Що ж, стратегія підприємства - це систематичний план взаємопов'язаних чинників його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Визначення економічної стратегії за словами Скобкіна С.С., - «Економічна стратегія підприємства – це динамічна система взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ» [15-347с.]. Але своїми словами хотілося б додати, що економічна стратегія це ланцюг, в якому тримається кільце за кільце і якщо одна деталь вилітає, розруха розповсюджується на весь виріб. Це механізм, завдяки якому підприємство буде працювати довго, злагоджено та конкурентно, але при умові постійного контролю за механізмом та його роботою.

3.2. Прогнозування результативності економічної стратегії.

Сьогодні та взагалі рік 2020 в Україні, ситуація у світі в цілому складається досить несприятлива через законодавчу, політичну та економічну нестабільність. Але не дивлячись на це, стратегічне планування

та економічна стратегія є дуже важливим спектром для забезпечення стабільності підприємства, в чому ми вже переконались при визначенні багатьох розрахунків, оскільки це дозволяє спрогнозувати майбутні події та підготуватися до них, дозволяє бути підприємству більш гнучким до зовнішніх факторів, що спонукає досягненню консенсусу різних підрозділів та груп працівників підприємства до визначених цілей, шляхів і заходів, необхідних для досягнення запланованого результату.

Передумовами стратегічного планування є: стрімкі зміни у зовнішньому середовищі організації, які викликані сучасним етапом науково-технічного розвитку і посилення конкуренції; класифікації персоналу, інтернаціоналізація ділового життя; змінні ролі людини, їх вподобання і зростання творчих можливостей. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльністю.

Оцінка ефективності діяльності підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників. Результативність системи виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів. Залежно від форми подання результатів і витрат, розрізняють такі категорії результативності обраної стратегії:

- 1) технічна ефективність – результати й витрати вимірюються в натуральноречовинній формі;
- 2) економічна ефективність – результати й витрати оцінюються у вартісній формі;
- 3) соціально-економічна ефективність – ураховуються не тільки економічні, але й соціальні наслідки реалізації заходу [19].

Система показників ефективності проведення повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні показники. Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності проведення велися безупинно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, в міру його виконання. Система показників ефективності повинна:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, споживаних підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо ефективності проведення всі ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їхніх значень [20].

Оцінити та затвердити наскільки запропоновані зміни у стратегії розвитку ресторації є ефективними, зможемо через роки 2-3. Але можна сказати, що так як було проведено аналіз ефективності стратегії діючої, то на основі отриманих прогнозуючих результатів підприємство може 100% покращити роботу та фінансовий стан підприємства впровадивши запропоновані корективи. Перспективами подальшого розвитку в цьому напрямку є проведення досліджень інших методів оцінки ефективності з метою стабілізації та подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства.

На основі вище зробленого аналізу, було зарекомендовано для успішного розвитку ресторації ряд корективів в існуючу стратегію та додали інших з перспективою на майбутнє. При рекомендаціях моя ціль була збільшити прибутки закладу. На мою думку цього можна досягти, використавши його максимальну потужність, пропускну спроможність та підвищення кваліфікації персоналу. Це все можна виконати наступним чином: оновити/додати технічне обладнання (табл.8), провести курси для працівників (табл.9). Таким чином на основі додаткового чи більш ергономічного обладнання ми зберігаємо гроші та можемо їх вкласти в ті ж курси для персоналу. Збільшивши робочу зону мангалу ми збільшили в половину зону приготування і тим самим можемо підвищити прибуток, можливий максимум у двічі, його відсоткова частка 20% від реалізації.

Також це дає можливість збільшити потужність та пропускну спроможність ресторації. Підвищення кваліфікації підвищить заклад у очах споживачів та дасть своєрідний фундамент на ринку серед конкурентів. Найкраще всього говорять цифри (витяг з табл. 3.2).

Витяг з табл. 3.2. Перелік рекомендуемого обладнання. Можливий прибуток.
Витяг з табл. 3.2

Загальна сума витрат	392010	Загальна сума	
+	+	можливого	
Витрати на курси персоналу	43000	прибутку	1987958,36
	=		
	435010		

Давайте підіб'ємо підсумки щодо економічної стратегії ресторації «Ситий Лось». Для успішного функціонування підприємства на ринку на сьогоднішній день необхідним є створення доцільного стратегічного планування, оскільки це дає змогу контролювати ризиками, опрацювати загрози та стабільно розвиватися. Економічну стратегію визначають як функцію стратегічного управління, а також як процес реалізації управління. На базі ресторації «Ситий Лось» було проаналізовано економічну стратегію даного закладу. Для виявлення стратегії, ситуації, та мети закладу ми ознайомились з меню закладу, структурою персоналу, прорахували фінансовий стан, матеріально-технічне забезпечення закладу, рентабельність, пропускну спроможність ресторації. На основі зібраної інформації були запропоновані ідеї щодо покращення і як говорять цифри, а вони не помиляються, пропозиції доволі прибуткові та за короткий час повернуться вже в значному плюсі.

На кінець хочу сказати, що підприємство, фірма, компанії – це все цілісний організм.

Я намагалась максимально ознайомити вас з моїм закладом праці та практики, закладом за яким я проробила багато різних аналізів та досліджень. Запропонувала стратегії, які на мій погляд будуть як ніколи актуальними на найближчі роки роботи ресторації, та допоможуть закладу стати ще

міцнішим та більш впевненішим до можливих зовнішніх та внутрішніх загроз, на основі сильних його сторін. Опрацювавши та проаналізувавши отриману інформацію прийнялась до дій та пропозицій щодо стратегій. Ресторация «Ситий Лось» знаходиться по життєвому циклу підприємства на етапі «зародження», що дає йому великі можливості та накладає велику відповідальність як перед власниками так і перед споживачами. Завоювання та відстоювання своєї позиції на ринку, підвищення прибутку для власників. Тому якщо заклад рухатиметься по стратегічній прямій, до заданої місії, то це стане конкурентоспроможне, впевнене підприємство, якому вистачить міцності вистояти будь-які перешкоди та підлаштуватися під будь-які зовнішні несприятливі фактори. Це дасть змогу тримати під контролем зовнішні фактори та підтримувати лад у внутрішніх чинниках підприємства.

ВИСНОВКИ

На базі ресторації «Ситий Лось» було проаналізовано стратегію розвитку та економічну стратегію закладу. Був проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявлення ризиків, подано рішення для запобігання можливих загроз та визначення процесу управління ними для попередження кризи. У процесі аналізу фінансового стану були виявлені проблеми з використанням потужності виробництва ресторації та витратами. Було розглянуто варіанти щодо рекомендації покращення ситуації, що дасть змогу ефективно сформулювати стратегію розвитку підприємства. Так як здійснення стратегічного планування в умовах ринкової економіки необхідне для управління підприємством, а запропоновані заходи підвищать його ефективність в процесі реалізації.

Таким чином, економічна стратегія — це сукупність взаємопов'язаних складових елементів, які об'єднані єдиною глобальною метою — створенням та підтриманням високого рівня конкурентної переваги підприємства. Інакше кажучи, економічна стратегія — система забезпечення конкурентної переваги підприємства, як будь-яка система забезпечення, піддається впливу закономірностей цінності, інтегративності, комунікативності та ін.

Це означає, що найбільший ефект досягається в тому випадку, якщо всі складники економічної стратегії реалізуються при координації з одного центру; рішення, які приймаються в рамках кожного зі складників, повинні бути пов'язані за часом та ресурсах і не суперечити один одному. Економічна стратегія не може ігнорувати макро- та мікроекономічну ситуацію в країні та за її межами. Дійсно, зараз економічна ситуація в країні та світі не сама сприятлива особливо для малого, середнього бізнесу, велика плінність фахівців за кордон, нові й нові закони держави, що впливають економічно на підприємців не з кращого боку, після чого велика кількість підприємців закінчують свою діяльність. Вони не в силах протистояти зовнішнім подразникам на їх діяльність. Але ми з вами вже з'ясували, що правильно

визначена економічна стратегія усіляко допомагає передбачити більшість недоброчинних факторів впливу як ззовні так і з середини. Допомагає виявити та врахувати можливі та діючі чинники впливу, які впливають чи можуть вплинути на подальший розвиток ресторації. Стратегія в першу чергу задає ритму закладу ресторанного господарства, дає йому мету та напрям руху, надихає його працівників ціллю та мотивує досягненню поставленої місії. Якісна економічна стратегія охоплює дуже великий спектр факторів, які обчислюються та аналізуються, вивчаються та досліджуються. Як я казала раніше це механізм, що працює, якщо всі деталі у складі та злагоджені в роботі. Тільки но одна деталь вийшла з строю, весь механізм перестає працювати, можна підперти паличкою, але якісна робота машини вже порушена.

У своїй роботі я максимально намагалась створити цей ідеальний механізм, який буде працювати злагоджено та на перспективу. Надійно і прибутково з професіоналами своєї справи. Було запропоновано стратегії для подальшого покращення роботи ресторації «Ситий Лось» та визначено можливі прибутки на їх основі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; [пер. с англ. Л.А. Волковой]. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
- 2) Белявцев М.І., Воробйов В.М., Кузнецов В.Г. та ін. «Маркетинговий менеджмент» за ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова. – Д. : Донецький нац. ун-т., 2006. – 407 с.
- 3) Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; [пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
- 4) Воронков Д. К. Розвиток підприємства : управління змінами та інновації: монографія/ Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Х.:АДВА, 2009.– 436 с.
- 5) Галазюк Н.М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку / Н.М. Галазюк // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. – 2013. – № 10. – С. 56-62.
- 6) Гальчинський А.С., Геєць В.М. та ін. «Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004—2015 роки) "Шляхом європейської інтеграції"». Нац. інт стратег. дослідж., Інт екон. прогнозування НАН України. — К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. — 416 с.
- 7) Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. «Інноваційна стратегія українських реформ» — К.: Знання України, 2002. — 336с..
- 8) Закускіна А., Ермілова, Г., Литвак А. и др. « Жизненный цикл малого предприятия»; под общ. ред. А. А. Шамрая. – М. : Фонд «Либеральная миссия», 2010. – 244 с.
- 9) Кінах А.К. Український прорив /А.К. Кінах. — Київ: Три крапки, 2005. — 320 с.

- 10) Мільнер Б.З. «Теория организации» : учеб.– 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 558с.
- 11) Петруха С.В. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1) / С.В. Петруха, Н.М. Петруха // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18.
- 12) Портер М. Е. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В.Д. Щетинина. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
- 13) Програма діяльності Кабінету Міністрів України "Український прорив: для людей, а не політиків" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=n000112008>. Доступ вільний.
- 14) Саєнко Михайло Григорович «Стратегія підприємства». Підручник Видавництво «Наукова думка» 396 Ум. друк. арк. – 24. Тираж 300 екз.
- 15) Скобкін С.С. «Экономическая стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма»: учеб. пособ./С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2009.–347 с.
- 15) Соколенко С. Проблеми і перспектива посилення конкурентоспроможності економіки України на основі кластерів / С. Соколенко // ЕКОНОМІСТ. — 2008. — № 10. — С. 31 — 35..
- 16) Хамініч С. Ю. «Конкурентоспроможність національної економіки: особливості, пріоритети та проблеми». / С. Ю. Хамініч // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. — К. : ВНЗ «Нац. акад. упр.» (Україна). — 2007. — № 4. — С. 20 — 26. 13.
- 17) Хамініч С. Ю. «Проблеми та пріоритети конкурентоспроможності економіки України». / С. Хамініч // ЕКОНОМІСТ. — 2007. — № 2. — С. 22 — 24. 14.
- 18) "Україна2015: Національна стратегія розвитку". — Київ: "Український форум", 2008 [Електронний ресурс]: semynozhenko.net

/content/files/Ukraine2015% 20big.pdf.

19) Эффективность производственно-хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.beintrend.ru>. – Заглавие с экрана.

20) Dejneko O.A. Efficiency and quality of management of the machine-building enterprise/O.A. Dejneko. –Moscow:Mechanical engineering, 2006.— 24 р.

21) LISBON EUROPEAN COUNCIL 23 AND 24 MARCH 2000 PRESIDENCY CONCLUSIONS [Електронний ресурс]. — Режим доступу:http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm. Доступ вільний.

22) Miller D. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle / D. Miller, P. Friesen // Management Science. – 1984. –Vol. 30. – N. 10. – P. 1161-1183.

ДОДАТКИ