

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«СТРАТЕІЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ
ЧЕРНОМОРКА», М. КИЇВ»

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

*підпис
студента*

Гоголь
Каріні
Олександрівни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

*підпис
керівника*

Бойко
Маргарита
Григорівна

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

*підпис
гаранта*

Ведмідь
Надія
Іванівна

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 випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Гоголь Каріна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку ресторану «Черноморка», м. Київ.

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

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

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

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

ВСТУП

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Передумови стратегічного розвитку підприємств

Розділ 2. Оцінювання стратегії розвитку ресторану « Черноморка », м. Київ

2.1. Організаційно-економічні умови функціонування ресторану

2.2. Вплив факторів підприємницького середовища на формування стратегії

розвитку підприємства

Розділ 3. Розроблення стратегії розвитку ресторану « Черноморка », м. Київ

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку

3.3. Оцінка ефективності стратегії розвитку

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 _____
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми _____
Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні й методологічні підходи до формування стратегії розвитку. При цьому увага зосереджена на визначенні передумов стратегічного розвитку.

На основі аналізу основних показників господарської визначено стан та динаміка основних показників господарської діяльності ресторану, оцінено вплив факторів підприємницького середовища на формування стратегії розвитку підприємств.

За результатами дослідження обґрунтовано стратегічні напрями розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу та запропоновано методичні засади реалізації стратегії розвитку у вигляді поетапної процедури

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту в ЕК

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ **К.О. Гоголь**
(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

	стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	9
1.2. Передумови стратегічного розвитку підприємств.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ЧЕРНОМОРКА», М.КИЇВ.....	23
2.1. Організаційно - економічні умови функціонування ресторану.....	23
2.2. Вплив факторів підприємницького середовища на формування стратегії розвитку підприємств	30
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТРАНУ « ЧЕРНОМОРКА », М. КИЇВ	40
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку	40
3.2. Оцінка ефективності стратегії розвитку	46
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день індустрія ресторанного господарства відіграє важливу роль у житті суспільства. Тема ресторанів, які задовольняють потреби людей у харчуванні широко розповсюджена. Ресторани виконують різні функції, виробництво, реалізація й організація споживання кулінарної продукції населенням, сервіс та інше. Заклади харчування здійснюють самостійну господарську діяльність і в цьому відношенні не відрізняються від інших підприємств. Чимало каналів збуту втратили свою актуальність і значимість, але з'явилися нові, більш розвинені, зручні та безпечні. Вони є необхідною і чи не найважливішою частиною стратегії розвитку в ресторанному бізнесі в цілому.

Теоретичним і методичним основам формування стратегії розвитку ресторанного бізнесу займалися такі науковці як Ф. Басіта, Ф. Халворсер, Дж. Р. Уолкер, Р. Браймер, В. П. Гребенюк, І. Смирнов, В. Архіпов, А. Рум'яйцева, К. Погодін, М. Е. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та інші. Проте теоретичні засади формування стратегії розвитку залишаються недостатньо вивченими. Водночас дослідженню проблематики стратегії розвитку в Україні приділено недостатньо уваги, що і спонукає більш детально розглянути дану тему.

Мета роботи – дослідити теоретичні й прикладні засади формування стратегії розвитку ресторанного бізнесу та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

Для досягнення мети роботи були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- з'ясувати теоретичні засади формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу;
- розглянути аналітичний огляд літературних джерел;
- оцінити передумови стратегічного розвитку підприємства;
- дослідити стратегії розвитку ресторану « Черноморка », м. Київ;
- розглянути організаційно-економічні умови функціонування ресторану;

- визначити, який має вплив факторів підприємницького середовища на формування;
- розглянути результативність діючої стратегії розвитку підприємства;
- здійснити оцінку ефективності стратегії розвитку;
- розробити стратегії розвитку ресторану «Черноморка», м. Київ;
- визначити стратегічний напрям розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку ресторану «Черноморка», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність наукових методів дослідження: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення абстрагування – для формулювання узагальнених висновків на основі системного аналізу і синтезу теорії й практики формування стратегії розвитку ресторанного бізнесу; статистичні та аналітичні розрахунки - для дослідження фактографічної інформації управління формування стратегії розвитку ресторанного бізнесу; порівняння - для зіставлення даних підприємств у динаміці; монографічний — для дослідження теоретичних розробок формування репутаційного капіталу міжнародного ресторанного бізнесу; розрахунково-конструктивний — для обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління формування стратегії розвитку ресторанного бізнесу; графічний - для наочного зображення результатів дослідження.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження становлять основні теоретичні положення формування стратегічного розвитку ресторану, законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані, матеріали ресторану «Черноморка», м. Київ.

Практичне значення дослідження полягає в результатах теоретичних узагальнень і емпіричних даних, завдяки яким обґрунтовано модель програма заходів щодо удосконалення системи каналів збуту послуг ресторану заснована на впровадженні стратегічного просування ресторанних послуг «Черноморка»,

м. Київ., для забезпечення послуг, що сприяє підвищенню якості та ефективності обслуговування гостей, та підвищення обізнаності потенційних споживачів про ресторани «Чорноморка» », м. Київ.

Публікації. За результатами проведеного наукового дослідження було опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ, 2020 р. (дод. А).

Обсяг та структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури, додатків. Вона викладена на 59 стор., ілюстрована 8 таблицями, 3 рисунками.

Список літератури включає 50 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Теоретичні засади для формування стратегій розвитку суб'єкта розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та стратегічного набору в ресторанному бізнесі.

Стратегія – це спосіб який діє та стає необхідним в ситуації, для досягнення основної мети, але недостатньо наявних ресурсів. Іншими словами «стратегічне планування» - це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Визначається стратегія головною ціллю та проміжними цілями, які дають право досягнути головної цілі. Цілі визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями для розвитку ресторанного бізнесу, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно обрана концепція управління. Виходячи з цього на (рис.1), наведено концептуальну схему стратегічного управління підприємством [1, с. 295].



Рис 1.1. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством.

Будь-яка модель управління організацією ґрунтується на відповідній концепції. Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти їй та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі компоненти процесу стратегічного управління. Що стосується вибору стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У процесі є розвиток теорії стратегії і різні дослідники пропонували різні підходи [2, с.256].

А. Томпсон виділяє такі класифікаційні ознаки стратегій – за напрямом перетворення, за характером впливу, що робить класифікацію стратегії підприємств вичерпною та дещо перевантаженою для визначених цілей та основних видів стратегій підприємств.

Таблиця 1.1

Класифікаційна ознака та вид стратегії

За ієрархією в системі управління :	- Корпоративна - Операційна - Ділова - Функціональна
За функціональним критерієм:	- Маркетингова - Виробнича - Фінансова

	<ul style="list-style-type: none"> - Організаційна - Соціальна
За стадіями життєвого циклу:	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання - Утримання - Скорочення
За конкурентною пропозицією на ринку:	<ul style="list-style-type: none"> - Лідера - Претендента - Послідовника - Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг:	<ul style="list-style-type: none"> - Мінімальні витрат - Диференціації - Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу:	<ul style="list-style-type: none"> - Вузької спеціалізації - Диверсифікації - Зосередження
За напрямками розвитку:	<ul style="list-style-type: none"> - Інтенсивного росту - Інтеграційного росту - Диверсифікаційного росту.

Варто зазначити, що відповідно до основних підсистем підприємства – адміністративно-управлінська, виробничо-технічна, фінансова, маркетингова та соціальна, – виділяють відповідні функціональні стратегії, що спрямовані на підтримку та реалізацію цілей, поставлених перед кожним підрозділом компанії. У системі функціональних стратегій підприємства першочерговим завданням є визначення маркетингової стратегії, яке визначене як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту [3, с.133].

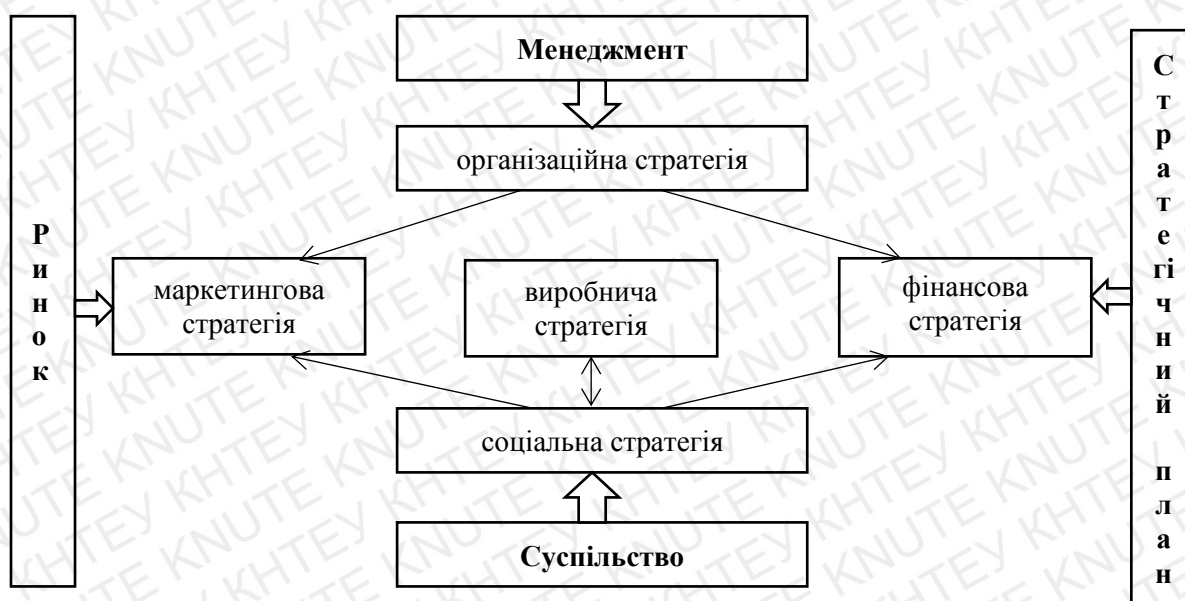


Рис. 1.2 Класифікація стратегії підприємства за стадією життєвого циклу.

Отже, стратегія зростання є характерною для тих підприємств, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації.

Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди:

- стратегія концентрованого росту передбачає посилення позицій на ринку або пошук нових ринків;
- стратегія інтегрованого росту передбачає побудову вертикальної структури або горизонтальну інтеграцію;
- стратегія диверсифікації передбачає розробку нових продуктів на існуючому ринку або просування наявної продукції на нові ринки [4, с.648].

Стратегія утримання – це стратегія підприємств, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства в цьому стані намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту.

Стратегія утримання пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами. Для цієї стратегії можна виділити три основні її різновиди:

- захист ринку передбачає захист наявної частини ринку та поступову модифікацію продукту;
- підтримка виробничого потенціалу передбачає посилення окремих бізнес ліній, підтримку майнового стану;
- модифікація передбачає модифікацію продуктового асортименту підприємства та його потужну підтримку на ринку [5, с.406].

Тому, що основні стратегії розвитку та різновиди, так звані характеристики для різних підприємств.

Всі напрямки удосконалення формування стратегії розвитку повинні бути сформовані у одну загальну стратегію, основною ціллю якої є збільшення обсягів продажів за рахунок збільшення каналів збуту.

Що стосується наступного видатного дослідника - Жана Батіста Сея , то під підприємництвом він розумів організацію робітників у межах виробничої одиниці. А підприємця визначав, як економічного агента, що здатний комбінувати одразу декілька факторів виробництва. На його думку підприємець був центром процесу виробництва. Також він був і головною ланкою теорії розподілу. Ресторанний бізнес є цінним з фінансової точки зору, якщо він вносить істотний внесок в досягнення певних цілей корпорації (По зростанню продажів, щодо забезпечення рівня показника вище середнього.) і якщо він істотно збільшує загальний дохід компанії. Так само як і бізнес-одиниці, що не є перспективними з точки зору отримання прибутку, ресторани підрозділи, які не вписуються в загальну бізнес-картину, що не відповідають їй, є кандидатами на виключення зі сфери діяльності корпорації. Заклади, що орієнтуються на пов'язану диверсифікацію, швидше за все мають позбавлятися від видів ресторанного бізнесу з незначною стратегічною відповідністю або взагалі відсутністю такого, якщо тільки види ресторанного бізнесу не є надзвичайним хорошим джерелом фінансів або не мають прекрасних можливостей зростання [6, с.189].

Майкл Е. Портер, в своїй книжці: «Конкурентна стратегія» пише, що конкретна стратегічна група відчуватиме конкуренцію з боку інших груп в

залежності від зазначених факторів. Вона буде схильна до найбільшим вибухів суперництва з іншими ресторанами при ринковій взаємозалежності з ними. Інтенсивність боротьби залежатиме від інших розглянутих раніше умов. Найбільша інтенсивність боротьби з іншими групами загрожуватиме конкретній групі, наприклад, в тому випадку, коли вони конкурують в одних і тих же сегментах ринку, випускаючи продукти, які сприймаються як аналогічні, коли групи близькі за величиною і застосовують різні стратегічні підходи просування продукції на ринок (тобто, мають велику стратегічну дистанцію). Для такої стратегічної групи досягнення стабільності буде особливо важким, її конкурентна ситуація буде характеризуватися дуже ймовірними сплесками агресивних дій. У той же час, якщо стратегічна група має значну сукупну частку ринку, націлює свої зусилля на особливі сегменти ринку, не потребує обслуговування іншими стратегічними групами, досягає високого ступеня диференціації продукту, така група буде в більшій мірі захищена від груповий боротьби. Ці захищені стратегічні групи будуть, однак, здатні підтримувати прибутковість лише в тому випадку, якщо бар'єри мобільності захищають їх від змін стратегічних позицій інших підприємств [7, с.37].

Порівняльний аналіз являє собою зіставлення результатів діяльності компанії з показниками діяльності конкурентів за допомогою фінансового аналізу за наступними показниками:

- людські ресурси і культура;
- фінансові ресурси і результати фінансової діяльності;
- продукти та їх позиція на ринку.

Порівняльний аналіз дозволяє оцінити можливість формування ключових можливостей, а також відображає конкурентоспроможність організації в динаміці.

Таким чином, мета внутрішнього аналізу - визначити потенціал компанії для створення конкурентної переваги. В аналізі внутрішнього середовища важливим є аналіз компетентності, ресурсів, ключової компетентності і ціннісного ланцюжка. Основними джерелами конкурентної переваги є ключові

відносини, а також відповідна координація всіх видів діяльності - основної та допоміжної - по збільшенню цінності продукту. Важливим є аналіз зв'язків між існуючими стратегіями та основними видами діяльності в ціннісній ланцюжку, оскільки саме тут закладено основний потенціал для конкурентного переваги. Також важливо розуміти можливість динамічного розвитку наявних і створення нових. В результаті внутрішнього аналізу визначається також можливість підвищення ефективності шляхом використання ресурсів для виробництва, можливості, а також перерозподілу видів діяльності і поліпшення їх інтеграції між собою. Аналіз дозволяє оцінити потенціал співпраці з постачальниками, дистриб'юторами і замовниками, який, в свою чергу, поліпшить результати діяльності компанії. На підставі внутрішнього аналізу можливе формування майбутніх стратегій [8].

Хоча формальний аналіз і мозкова атака є хорошою підмогою при розробці корпоративної стратегії, в основі її створення і розвитку лежить щось більшої. Рідко відразу з'являється всеосяжна глобальна формулювання загальної корпоративної стратегії. Та для того щоб корпоративна стратегія більшості підприємство почала вимальовуватися і розвиватися, необхідно отримати результати дослідження різних внутрішніх і зовнішніх подій, прогнозування розвитку, експериментів, зібрати більше інформації, осмислити існуючі проблеми, дізнатися про різні наявних і нових можливостях, розробити спеціальну систему реагування на несподівані кризові ситуації, забезпечити повну узгодженість при розвитку стратегії, усвідомити всі фактори, які стосуються стратегії, оцінити їх важливість і внутрішню взаємозв'язок. Стратегічний аналіз не є чимось, що адміністрація диверсифікованих компаній може здійснити одночасно і в повному обсязі. Такі великомасштабні дослідження іноді проводяться за розкладом, але досвід показує, що найбільш важливі стратегічні рішення дозрівають поступово, а не є результатом періодично здійснюваного повномасштабного аналізу, супроводжуваного оперативними рішеннями. Зазвичай вище керівництво наближається до головних стратегічних рішень поступово, крок за кроком, часто починаючи з

сформульованої в загальному вигляді вихідної концепції, а потім доповнюючи, "налаштовуючи" її і змінюючи свою власну думку про її зміст в міру того як надходить більше інформації, результати аналізу підтверджують або спростовують їх точку зору про ситуацію, досягається консенсус з питання про необхідні стратегічних діях. Часто увагу і ресурси концентруються на декількох критичних стратегічних кроків, які відображають і поєднують напрямки розвитку корпорації, її цілі та стратегії [9, с.28-33].

З цього можна зробити висновок, що підготовка переглянутого прогнозу складний і трудомісткий процес. Тому, що нам доводиться все ретельно проаналізувати в якому стані всі області бізнесу. Однак результати можуть використовуватися не тільки для поточного прогнозу, але і для прийняття рішень про стратегії розвитку нашого ресторану, якими буде керуватися підприємство у відповідній області бізнесу, навички, які будуть потрібні для підтримки цих стратегій та розподілі ресурсів.

1.2 Передумови стратегічного розвитку підприємств.

Розвиток теорії стратегічного управління підприємством доцільно розглядати, починаючи з американської школи менеджменту. Тоді ж термін "стратегічний менеджмент" отримав стійке використання наприкінці 60-х років ХХ ст., основи існування якого сягають у глибину віків. Міфологія стародавньої Греції насичена історіями, які повчали премудростям стратегічних рішень та їх наслідків для нащадків. Стратегію як "мистецтво генералів" Олександр Македонський виховував у своїх вояків, змістовне значення якого полягало у розробці довгострокових завдань та їх реалізації. Витоки стратегічного управління можна простежити у навчанні Конфуція, Лао-цзи, Сун-цзи, що увійшли в історичну спадщину людства для визначення підприємницької практики, ділової політики та управління ресурсами і мають далекоглядні цілі. Перейдемо до поглядів людей, які створили історію та людство, яке користується стратегічним розвитком підприємства.

Погляди П. Лоуренса і Дж. Лорша втілились у модель підприємства (модель Лоуренса-Лорша) як сукупності стратегічних підсистем, які ставлять за мету розвиток особливих властивостей підприємства за рахунок вдалого підбору ресурсів та якості комунікацій між ними. Взаємодія тільки буде покращуватись, якщо зовнішнє оточення підприємства поділити на сегменти, визначаючи для кожного з них певну ціль. Це поклало початок спеціалізації управлінської праці та виокремлення цільового управління (управління за цілями) в окремий науковий напрям. Остаточно цей напрям сформувався у працях П. Друкера (1954 р.), ідеї якого продовжують розвиватися дотепер.

Радикальні зміни зовнішнього середовища підприємств, що пов'язані з науково-технічним прогресом, потягли за собою зміни принципів корпоративного управління – "назад у майбутнє" – події розглядались від бажаного майбутнього стану через здобутки минулого у сучасне. Ця методологія менеджменту була спрямована на пошук форм і методів формування внутрішнього середовища підприємства, що здатні взаємодіяти в оптимальному режимі з зовнішнім його оточенням.

Проте, невідповідність корпоративної стратегії викликам зовнішнього середовища змусили компанії знайти новий підхід, сформувавши концепцію стратегічного управління. Уперше розуміння стратегічного управління у теоретичних вихідних того часу було викладено у книзі І. Ансоффа "Корпоративна стратегія" (1965р.). Автор уперше запропонував стратегічний аналіз та описав стратегічні "розриви" (різниця між уявленням майбутнього і тим, у якому стані підприємство перебуває).

І. Ансоффа здійснив потужний прорив у формуванні парадигми стратегічного управління майже всіх наукових шкіл з менеджменту. Узагальнення пошуків автора стала "діагностика стратегічної готовності" підприємства як інструменту аналізу та прийняття рішень щодо оптимізації рентабельності стратегічних проектів. Одночасно проходили перевірку концепції управління за цілями (МЕЗО). У підсумку, кожний з запропонованих

підходів знайшов практичну корисність у стратегічному управлінні підприємств та заклали підвалини для нового витку розвитку стратегічного управління.

Фундаментальні роботи М. Портера ("Конкурентна стратегія" (1980р.), "Конкурентні переваги" (1985р.), "Конкурентні переваги окремих держав" (1990р.)) сформувавши теорію родових стратегій, з яких підприємство може обирати стратегію за певних умов і часових параметрів. М. Портером були відзначені п'ять чинників, що створюють конкурентні переваги підприємству, серед яких найголовнішими є:

- конкуренти;
- постачальники;
- товари-замінники (послуги-замінники);
- нові учасники.

Основною постановою М. Портера виступає ідея "ланцюга цінностей" у процесі взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства заради створення нових чи додаткових цінностей [10, с.454].

Також узагальнення теорії стратегічного управління розширило арсенал методів стратегічного планування та змінило погляди на стратегію як систему управління. Недоліками стратегічного планування на відміну від стратегічного управління є те, що рішення у стратегічному плануванні приймаються на основі аналізу показників та тенденцій минулого, які можуть не зберігатися у майбутньому. Звідси, стратегічне управління – це бачення радикальних змін та способів досягнення позитивних результатів та певні фактори утворюють певне ринкове середовище, кон'юнктура якого впливає на процес прийняття рішень. Прагнучі використати сприятливі (а іноді – кризові) умови, підприємств намагається реалізувати власну стратегію. Ринкова конкуренція як форма суперництва за ресурси і прибутки є одним з тих чинників, що постійно стимулює менеджмент підприємства до пошуку ефективних факторів виробництва та методів управління. У цих намаганнях підприємство прагне сформувати для себе сприйнятливий зовнішній континуум певного

підприємницького середовища, та спрогнозувати реакцію з боку споживачів, конкурентів, партнерів, акціонерів та інших учасників бізнес-процесу.

В умовах бурхливого розвитку науки та техніки, широкої інформатизації суспільства і бізнес-середовища, коли дії споживачів, конкурентів, інфраструктурних ринкових агентів ускладнюються, очікувати на постійне зростання чи стабільність розвитку дуже важко. Тому компанії, що спираються на досягнення науково-технічного прогресу та займаються інноваційним розвитком підприємства, орієнтуються на успішність, не дивлячись на загострення конкуренції. Для цього менеджмент компаній повинен передбачати власне майбутнє та адекватно реагувати на зміни ринкового середовища.

Зміни методів та форм підприємницької діяльності, як суб'єктів господарювання, обумовлені регулюючими механізмами ринку та держави. У залежності від форми власності (приватної, колективної, державної) особливості формування системи стратегічного управління на підприємстві відрізняються. У акціонерних компаніях важливий вплив на прийняття рішень мають акціонери великих часток акцій, інтереси яких не завжди тотожні інтересам найманих менеджерів, дрібних акціонерів чи споживачів. Відтак, виникають нові джерела конкуренції, відбуваються інституційні зміни щодо умов функціонування підприємства, ринку та його інфраструктурного оточення. Велике значення мають регуляторні умови функціонування підприємств, особливо – пріоритетних для економіки країни чи таких, від яких залежить національна безпека.

Ринкова конкуренція вимагає від власників не тільки нових пропозицій щодо виробництва товарів і послуг, низьких цін, високої якості та екологічності, ресурсозбереження при експлуатації чи використанні виробів, а й плідної співпраці з споживачами, інтереси яких виходять за межі суто комерційних інтересів компанії. Ці аспекти діяльності компаній пов'язані, наприклад, з питаннями охорони здоров'я, навколишнього середовища, переробки відходів, просвітницької діяльності тощо. Конкурентне суперництво змушує переносити акценти управління у бік соціального розвитку та відповідальності бізнесу,

вирішення питань розвитку територій та інфраструктурного розвитку, задовольняючи вимоги не тільки споживачів, акціонерів, партнерів, а й тих, хто безпосередньо не пов'язаний з бізнесом. Нові умови вимагають від компаній звертатися до наукових розробок, стратегічного маркетингу, проводити моніторинг ринку, оцінювати та прогнозувати стан бізнес-середовища щодо формування та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Різноманіття змін ринкового середовища спонукають підприємства використовувати інноваційні методи управління бізнесом, розвивати форми і механізми взаємодії зі споживачами, постачальниками, конкурентами, акціонерами. Особливі умови конкуренції та національної безпеки становлять відносини у зовнішньоекономічній діяльності компаній. Домінування чинників глобалізації економіки змушують компанії протистояти тиску зовнішніх конкурентів, які за рахунок більш сприятливих факторів виробництва та ціноутворення, спроможні подолати інституційні та економічні бар'єри національних ринків заради зростання власних прибутків. Протистояти цьому можна лише визначившись з глобальними тенденціями та пріоритетами розвитку, запропонувавши більш досконалу стратегію, як здатна забезпечити високу прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Швидка зміна умов функціонування ринку вимагає адекватної реактивності компаній та оптимізації дії так, щоб незалежно від характеру змін, залишатися здатними до виконання зобов'язань та стабільної роботи. Потреба у стратегічному управлінні ще більше зростає при різких змінах кон'юнктури ринку, кризах, загостренні конкуренції, зростанні невизначеності чи змінах регуляторної політики держави. Щоб забезпечити довготривалу конкурентоспроможність, компанії змушені розробляти стратегію розвитку так, щоб створені управлінські механізми її реалізації завдяки інкрементальній системі планів (тактичних і оперативних) досягли поставленої мети. Як саме та у який спосіб це буде зроблено, має визначатися стратегією компанії. При цьому провідне значення у цих аспектах стратегічного управління надається ідеї стратегічного розвитку, яка

пролонгується на далеку перспективу та спроможна забезпечити конкурентні переваги на певному ринку товарів і послуг.

Ціле-покладання у стратегічному управлінні залежать від ринкових змін, які обумовлюють кожного разу зміну системи управління підприємством і полягають у модернізації "входів" і "виходів": системи та оргструктури управління, функціонального навантаження її складових, компетенції персоналу, технології управління тощо.

Проте, ці зміни мають підпорядковуватись стрижневій стратегії, яка обрана за основу, серед яких може бути:

- стратегія, що ґрунтується на контролі за використанням ресурсів, відповідно до якої реакція на зміни зовнішнього середовища відбувається, виходячи з попередньо досягнутих результатів. В умовах невизначеності, накопичення протиріч розвитку або швидкої динаміки змін ринку – це неприйнятно;

- стратегія на основі передбачення змін розвитку підприємства (стратегічне планування), коли виникають кризові явища, які з часом пов'язуються у певні тенденції. Їхня динаміка формує нові кон'юнктурні течії так, що є можливість вчасно скористуватися виявленими тенденціями, щоб можна передбачити майбутнє та виявляти можливі реакції учасників бізнесу завдяки формуванню адекватної стратегії;

- стратегія на основі ентропії, коли динаміка змін зростає, проте, ще не виявлені підстави для сумнівів щодо зміни майбутніх тенденцій на ринку. Тому довготривалі тенденції екстраполюються (подовжуються) на передбачуване майбутнє;

- стратегія на основі гнучких експертних рішень, яка розробляється для важливих завдань розвитку підприємства, що вимагають швидкої реакції на зміни та прийняття рішень (ситуаційний підхід у стратегічному управлінні);

- стратегія на основі експертного оцінювання, коли ринкові умови, тенденції та ризики настільки незначні, що тільки на основі креативної думки та компетенції експертів можливо адекватне оцінювання певних тенденцій,

перебігу подій та напрямів стратегії розвитку підприємства. Іншими результатами стратегічного управління можуть бути: оптимізація внутрішньої системи управління, організаційний розвиток, розвитком корпоративної культури, удосконалення управління змінами (проектами), інституційні зміни тощо, які здатні забезпечити збереження чутливості системи управління підприємством до змін ринкової кон'юнктури і вчасного прийняття рішень щодо формування нової мети, диверсифікації сфери діяльності, інновацій та ресурсного використання, що забезпечать реалізацію наступної нової стратегії. [11].

Таким чином, формуються та проходять випробування у реальному житті певні моделі стратегічного управління, сфери застосування та зміст яких залежать від галузі економіки, інституційних умов реалізації, факторів науково-технічного прогресу, рівня розвитку людського капіталу, масштабів діяльності, фінансового забезпечення.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ЧЕРНОМОРКА», М.КИЇВ

2.1. Організаційно-економічні умови функціонування ресторану.

Ресторанне господарство – вид економічної діяльності суб'єктів господарювання щодо надання послуг із задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього в закладах (об'єктах) ресторанного господарства.

Заклад ресторанного господарства — це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє та доготовляє, продає і організовує споживання продукції власного виробництва і товарів, може організовувати послуги для споживачів.

Відповідно можемо зазначити, що господарська діяльність закладів ресторанного господарства, полягає у виробництві, реалізації та організації споживання кулінарної продукції.

Продукція ресторанного господарства — це продукти праці фахівців ресторанного господарства, що мають споживчу вартість у вигляді готової повноцінної їжі, що реалізується переважно у формі сніданків, обідів, вечерь, а також власних напівфабрикатів.

Результат праці персоналу ресторанного господарства полягає не тільки у виробництві нових споживчих вартостей: кулінарних виробів, напівфабрикатів. Та у наданні послуг у реалізації та організації споживання; вартість цих послуг збільшує ціну продукції ресторанного господарства.

Випуск продукції закладів ресторанного господарства визначається виробничою програмою та передбачає випуск перших, других, третіх страв, холодних закусок і гарячих напоїв; кондитерських, кулінарних виробів і напівфабрикатів. Така продукція називається продукцією власного виробництва і є найбільш важливою складовою виробничо-торговельної діяльності підприємств ресторанного господарства. Частка продукції власного виробництва

складає близько 2/4 загального обсягу товарообігу, в той же час, вона диференціюється в залежності від типу підприємства ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження в випускній кваліфікаційній роботі виступає ресторан “Чорноморка”, – це заклад, який знаходиться на вулиці Велика Васильківська, м. Київ, має великий метраж, 3 основних зали та дві літніх тераси. У ресторані при вході є торговельна зала, структура як наведена у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Торговельні зали ресторану «Чорноморка»

Торговельна зала	Характеристика атмосфери зали	Кількість місць
Зал купольний	Родзинка цієї зали в відкритій кухні з пічкою, великим вибором свіжої риби та морепродуктами, басейн з свіжими устрицями, відчуваєш себе на морі.	25
Зал пляжу	Оформлено у вигляді довгого пляжу з великими зонтами – світильниками. Панорамні вікна дозволяють спостерігати за дітками на майданчику для ігор, а з іншої сторони вікна виходять на літню терасу, яка на 60 місць.	40
Зал креветковий	Морський інтер'єр, багато зелені, велика барна стійка, вітрина з креветками та тепан на якому смажать. М'ягкі дивани, дзеркало в підлогу та приємна атмосфера.	30
Два літніх майданчика		1-60 2-20

Досліджуючи структурний асортимент меню та звіти по реалізаціям досліджуваного закладу, можемо зазначити, що у ресторані частка власної продукції складає 90%. Асортимент продукції, що реалізується в ресторані

"Черноморка" відповідає вимогам та попиту споживачів. Меню включає багато фірмових страв, холодних та гарячих закусок, гарячих та холодних напоїв, коктейлі, десерти також є фірмові страви від шефа.

Ресторан є закладом категорії «вища». Діяльність ресторану «Черноморка» включає в себе:

- виробничу діяльність по приготуванні продукції, для задоволення потреб споживачів, що безпосередньо відвідують ресторан;
- реалізація продукції власного виробництва купівельних товарів підприємствам торгівлі та харчування, по попереднім замовленням;
- надання послуг у проведенні святкових подій.

Обслуговування споживачів в ресторані "Черноморка" проводиться за допомогою офіціантів та ранерів.

Метою діяльності ресторану "Черноморка" є задоволення потреб споживачів у масовому харчуванні, торговельних послугах, створення необхідних умов для їх культурного відпочинку та одержання прибутку від проведення даної діяльності.

Директор управляє діяльністю підприємства, організовує роботу підприємства і несе персональну відповідальність за рішення щодо діяльності ресторану. Директор укладає трудові договори з працівниками, призначає та звільняє їх. Він надає розпорядження, які підлягають виконанню, та представляє ресторан у відносинах з органами державного управління та з іншими суб'єктами ринкових відносин, укладає договори, контракти та інші юридичні документи.

Прибуток ресторану утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних витрат і витрат на оплату праці працівникам. З прибутку ресторану сплачуються відсотки по кредитах банків, та вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету України. Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у повному розпорядженні ресторану. Прибуток визначається на кінець кожного фінансового року (кварталу).

Основними задачами господарської діяльності ресторану є:

- підвищення якості продукції і культури обслуговування;
- удосконалення форм організації ресторанного господарства;
- підвищення рівня організації праці і управління, вдосконалення моральних і матеріальних стимулів, які допомагають активізуватись;
- застосування прогресивних форм організації і стимулювання праці; застосування прогресивних технологій у виробництві продукції.

Аналіз показників структурної динаміки активів свідчить про зменшення фінансової стабільності підприємства.

Бюджет ресторану «Черноморка» максимально деталізований і навіть через тривалий термін є можливість відновити, на що саме і в який день ми витратили ту чи іншу суму, що дає можливість створити динамічні діаграми та інші порівняльно-аналітичні звіти.

Оскільки оцінка майнового стану підприємства оцінюється не тільки абсолютними та деталізацію витрат від валової частини, але й відносними показниками, тому вище проведений аналіз доповнимо системою показників рентабельності (табл. 2.2.). Для аналізу основних показників господарської діяльності ресторану «Черноморка» за 2017-2019 рр. у табл. 2.3., відповідні розрахунки.

Як свідчать результати розрахунків, для ресторану «Черноморка» характерні позитивні тенденції в господарській діяльності, зважаючи на позитивні тенденції чистого доходу.

Витрати виробництва та обігу – важливий це якісний показник господарської діяльності підприємств ресторанного господарства.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності ресторану “Черноморка” за 2017-2019 рр

Показники	Факт			Відхилення		Темп росту, %	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/2017 р.	2019/2018 р.	2018/2017 р.	2019/2018 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	232,5	365,35	432,93	42,35	87,58	130,97	150,47
ПДВ	57,0	63,08	83,23	7,8	40,16	124	174,1
Чистий дохід реалізації продукції (послуг)	137,1	312,28	259,7	85,18	34,72	167,0	128,6
Собівартість реалізації продукції (послуг)	19,3	18,3	24,2	-1,0	5,9	-	132,24
Валовий прибуток	149,0	196,48	200,56	24,48	15,50	111,62	110,5
Адміністративні витрати	49,5	57,6	52,8	7,9	-4,8	126,21	-
Витрати на збут	30,5	44,7	51,2	4,2	20,5	136	177,5
Інші операційні витрати	158,7	130,2	149,5	-10,1	8,9	-	102
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	67,89	72,78	89,56	4,89	16,78	107,2	123,1
Чистий прибуток	45,9	54,59	82,78	5,60	10,19	119,4	135,0
Рентабельність господарської діяльності, %	0,3	0,27	0,17	-	-	-	-

Це допомагає визначити цілісність виробничих витрат, виявити невикористані резерви економії.

Витрати підприємств ресторанного господарства поряд з витратами обігу включають витрати на виробництво власної продукції і організацію споживання. Витрати вимірюються і вивчаються, як по сумі так і по рівню (у відсотках до загального обсягу товарообороту).

Таблиця 2.3

Динаміка структури витрат ресторану «Чорноморка» 2017–2019 рр.

№	Статті витрат	2017р.	2018р	2019 р	Переви трати (+) / економ ія (-) 2018/ 2017	Переви трати (+) / економ ія (-) 2019/ 2018
	Умовно-змінні:	55,41	54,81	56,71	-0,6	+1,9
1	Транспортні витрати	4,78	4,4	4,6	-0,38	+0,2
2	Витрати на паливо, газ, електроенергію	39,6	36,4	38,2	-1,4	+1,8
3	Витрати на тару	0,6	0,8	0,9	+0,3	+0,1
4	Відрахування на соціальні заходи	4,2	4,3	4,4	-0,1	+0,1
6	Витрати на зберігання, сортування товару	2,56	1,21	1,86	-0,7	+0,65
7	% за користування	3,67	3,47	3,37	-1,35	-0,10
№	Статті витрат	2017р.	2018р.	2019р.	Переви трати (+) / економі я (-) 2018/ 2017	Переви трати (+) / економі я (-) 2019/ 2018
8	Орендна плата	-	2,43	2,18	+2,43	-0,25
9	Відрахування на соц. Заходи	13,2	12,1	19,5	-1,1	-0,4
	Умовно-постійні:	83,25	84,7	92,82	+1,45	+8,12
10	Витрати на оплату праці	15,6	14,3	32,8	+2,3	+10,0
11	Знос спецодягу, білизни, малоцінних предметів	0,5	0,7	2,1	+0,3	+0,3
12	Амортизація основних засобів	39,5	62,5	29,8	+40,0	-34,7
13	Витрати на рекламу	-	0,2	-	+0,2	-0,2
14	Інші операційні витрати	42,1	23,4	30,3	-8,7	-0,2
	Разом	165,7	149,8	159,3	-6,2	+11,2

Аналізуючи дані, які наведені у таблиці 2.3., можна дійти висновку, що:

- основний приріст витрат складають витрати виробництва, що відповідає зростанню обсягів продукції власного виробництва;
- середній рівень витрат т виробництва і обігу в % до обороту є значним, що свідчить про неефективність управління витратами.

Для того щоб ресторан стабільно функціонував на ринку ресторанних послуг, необхідно враховувати всі фактори, які впливають на конкурентні позиції його продукції: якість товару, асортиментний набір, тому товарна політика займає важливе місце в підвищенні конкурентоспроможності всього підприємства.

Основними критеріями формування асортиментної політики є попит та пропозиція на ринку продуктів. Аналізуючи пропозицію, можна визначити так звані слабкі місця в меню, визначити що саме варто доробити. Оптимізація номенклатури страв дозволяє гарантувати ресторану відносно стабільні обсяги реалізації, покриття видатків і рівня прибутків.

Тому ціноутворення в сучасних умовах є важливим методом економічного впливу на функціонування всіх підрозділів господарського механізму. Йому належить провідна роль в розвитку та використанні економічних методів управління. Без нього є неможливим планування виробництва, його стимулювання та фінансування. Ціна використовується як активний засіб впливу на зростання ефективності виробництва на підприємстві, підвищення якості та зниження собівартості ресторанної продукції. Також удосконалення економічних методів управління, які тісно пов'язане із удосконаленням системи роботи ресторану, що є особливо важливим, оскільки економічні методи є основною економічною складовою механізму управління виступають базою реалізації організаційно-адміністративних методів управління підприємством.

2.2. Вплив факторів підприємницького середовища на формування стратегії розвитку підприємства

Для аналізу чинників впливу на стратегію діяльності підприємства «Чорноморка» необхідно проаналізувати зовнішнє середовище діяльності підприємства, так як саме конкурентне середовище є визначальним для вибору стратегії розвитку будь-якою організацією. Для цього слід провести аналіз ринку таких закладів харчування в Україні.

З кожним роком зростає попит на виготовлення та продажу своєї продукції що робить цей напрям бізнесу вельми привабливим. Ринок ресторанного бізнесу в Україні освоєний на 52,7%, темп приросту на 5,6 %. За 2018 рік кількість закладів громадського харчування в Україні збільшилася на 2,7 тис., одиниць [16,17].

Та 2015 рік виявився ще менш сприятливим для цього виду бізнесу: кількість кафе і ресторанів зменшилася до позначки 1488. У 2016 році відкрилося лише 105 нових ресторанів і кафе. А в 2017 – їх стало 1800. Торік появилось 20 нових закладів, а в цьому році – додалося ще 30. Відкриваються заклади середнього сегмента, кав'ярні, бари, монопродуктові заклади. Проте, як показує аналіз, різкого зростання таких закладів не передбачалося [18].

За оцінками учасників ринку, нині послуги ресторанного бізнесу надають щонайменше 20–25 великих компаній різного масштабу і цінового рівня. Це рентабельний бізнес ціни нижче, ніж ресторанах аналогічного рівня.

Головні проблеми ринку громадського харчування – високі орендні ставки на приміщення під ресторани і низький рівень платоспроможності гостей. Сьогодні цей ринок характеризується відносно не високими бар'єрами виходу для нових гравців. Практика столичних рестораторів показує, що сума орендних платежів не повинна перевищувати 20% виручки. Ресторанний бізнес також пов'язаний зі зростанням франчайзингу (користуванням ноу-хау), що може стати потужним каталізатором розвитку ресторанного сегменту. Проведемо Аналіз ринку лідерів компаній Києва, і види послуг, які вони надають, представлені в таблиці.

Таблиця 2.4

Аналіз ринку лідерів рибних ресторанів Києва, і види послуг, які вони надають.

Ресторани	Інтернет сайт	Фуршети, банкети, ділові зустрічі	Відкритий майданчик /Літня тераса	Карта/ готівка	Щотижневі акційні пропозиції	Досавка їжі та самовивіз
«Черноморка»	chernomorka.ua	Так	Так	Так	Так	Так
«Pantagruel»	gusovsky.com.ua	Так	Так	Так	Ні	Так
«Alaska»	alaskakyiv.com	Так	Так	Так	Ні	Ні
«Fujiwara Yoshi»	vkp-catering.kiev.ua	Так	Так	Так	Ні	Так
«Fisher»	fisherclub.com.ua	Так	Так	Так	Так	Так
«Рибний базар»	fishmarket.in.ua/new s.html	Ні	Так	Так	Так	Так
«ОХОТА НА ОВЕТС»	borysov.com.ua/uk/oxota-na-ovets	Так	Так	Так	Так	Так
«Fish house»	fishhouse.ua	Так	Ні	Так	Ні	Ні
«Риба в огне»	tarantino-family.com/restaurants/ryba-v-ogne	Так	Так	Так	Так	Так
«Catch Seafood»	famiglia.com.ua/catch	Так	Так	Так	Так	Так
«Риба Пила»	ribapila.com.ua	Так	Так	Так	Так	Так

Можемо зробити висновок з таблиці 2.4, можна зробити висновок що на ринку України не багато ресторанів, які є найсильнішими - це київські заклади харчування. На жаль, багато закладів харчування в Україні не декларують великий перелік послуг, що надаються, але після детальної перевірки виявляється, що багато з цих послуг пропонується на посередницьких засадах. Заклади з власним неповторним стилем і атмосферою приваблюють своєю незвичайністю, потоком нових вражень, який вони обрушують на споживача,

який зазирнув до них. Придумати і реалізувати вдалу концепцію - запорука паломництва туристів і місцевих жителів. В основі концептуального ресторану може бути все що завгодно, саме, здавалося б, несподіване, і навіть не обов'язково [18, с. 158].

Аналіз результативності стратегії розвитку ресторану «Черноморка» розпочнемо зі SWOT-аналізу діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз для ресторану «Черноморка»

		Зовнішнє середовище компанії	
		Можливості: - Удосконалення законодавства; - Удосконалення існуючих форм звітності; - Залучення додаткового капіталу;	Загрози: - Поява нових конкурентів на ринку такого формату ресторану;
Внутрішнє середовище компанії	Сильні сторони: - Індивідуальний підхід до споживачів; - Наявність тривалого досвіду на ринку України;	Стратегії: - Розширення бази споживачів; - Розширення зв'язків з контрагентами України;	Стратегії: - Сприяння підвищенню конкурентоспроможності компанії; - Вдосконалення маркетингової стратегії;
Внутрішнє середовище компанії	Слабкі сторони: - Значно поступається світовим лідерам; - Недостатньо розвинена маркетингова діяльність;	Стратегії: - Підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників; - Розвиток інноваційної діяльності шляхом залучення додаткового капіталу;	Стратегії: - Розвиток інноваційної діяльності; - Аналіз діяльності конкурентів;

На основі SWOT-аналізу можемо зробити висновок, що підприємство ТОВ «Черноморка» є доволі потужним гравцем українського ринку ресторанів.

Наступним кроком буде проведення PEST-аналіз.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ресторан «Черноморка»

№	Показники	Бал	Напрямок впливу
<u>Політичні</u>			
1.	Нестабільна політична ситуація	2	+
2.	Вибори	4	-
3.	Державне регулювання конкуренції	2	-
4.	Державне регулювання показників якості	5	+
<u>Економічні</u>			
1.	Рівень інфляції	5	-
2.	Рівень курсу	8	+
3.	Експортно - імпорتنе регулювання	7	+
4.	Розвиток ресторанного сектору	7	+
<u>Соціальні</u>			
1.	Середній рівень доходу	8	+
2.	Демографічні фактори	4	-
3.	Зміна стилю життя	7	+
<u>Технологічні</u>			
1.	Фундаментальні дослідження	7	+
2.	Інноваційний розвиток	8	+

3.	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	6	+
4.	Технологія виробництва	8	+

Аналізуючи матрицю PEST-аналізу, необхідно зробити висновок про те, що основними факторами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ресторану «Чорноморка», є рівень життя населення, виробництво продукції, зростання темпів інфляції, зростання податків і мит, обсяг інвестицій, розробка нових технологій і послуг, вдосконалення технології виробництва, інформаційна забезпеченість, погіршення політичної обстановки.

Зміна рівня життя населення в кращу або гіршу сторону дозволить підприємству орієнтуватися на можливості і переваги споживачів.

За рахунок можливості залучення додаткових інвестицій підприємство має можливість збільшити обсяги виробництва, прибуток, поліпшити умови праці працівників. Однак негативна тенденція розвитку політико-правових чинників ускладнює розвиток виробничої бази підприємства, нарощування обсягів послуг [19].

Таким чином, здійснивши PEST-аналіз, можемо констатувати, що на ресторан «Чорноморка» в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали достатню оцінку підкріплену негативним впливом. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні. Щодо соціальних та технологічних факторів, то вони загалом мають достатньо сильний та позитивний вплив на підприємство.

Перш ніж розглядати бізнес-стратегію ресторану «Чорноморка», доцільно проаналізувати загалом стратегію ресторанів в Україні.

В контексті дослідження конкуренція на всіх рівнях не розглядається як інструмент стимулювання послуг (покращення якості продуктів харчування, зростання ефективності, зниження витрат, розробка нових послуг), як це було

раніше. Оцінка перспектив ресторанного бізнесу в Україні заснована на тому, що в даний час мета і методи інтенсивної конкуренції на глобальних сировинних ринках включають: витіснення з ринку інших підприємств, які пропонують аналогічні послуги, монополізацію ринку, знищення власне конкуренції як такої для отримання монопольного прибутку.

Поточні стратегії ринку ресторанах України засновані на лінійних методах прогнозування. Внаслідок цього стратегії переоцінюють кількісні показники виробництва і зосереджені на виробничих аспектах при недооцінці прибутковості.

Метою стратегічного управління в рестораних підприємствах є створення потенціалу для рентабельного, конкурентоспроможного та сталого функціонування організації в перспективі [20].

Проаналізуємо бізнес-стратегію ресторану «Чорноморка». Основна мета полягає у забезпеченні потреб населення України високоякісними продуктами харчування та послугами з виїзного обслуговування, залученні інвестиційних ресурсів, впровадженні інноваційних підходів у веденні ресторанної діяльності, наданні широкого спектру послуг.

Всі цілі спрямовані на довгострокову перспективу. Ресторан «Чорноморка» функціонує на ринку України починаючи з 2013 року [17,21, с.71]. За цей час підприємство сформувало ряд конкурентних переваг.

Слід відмітити, що конкурентні переваги є доволі відносною категорією, їх наявність у підприємства може бути нівельована діяльністю конкурентів та прогресу. Для того, щоб постійно мати переваги у конкурентній боротьбі, необхідно систематично проводити моніторинг діяльності конкурентів, нових тенденцій галузі та уподобань споживачів.

Підвищення ефективності стратегічного управління є запорукою функціонування ресторану «Чорноморка», так як в його основу закладена програма економічного і соціального розвитку, що включає комплекс галузевих інвестиційно-технічних проектів організацій.

Стратегічне управління розвитком організації полягає в умінні моделювати ситуацію, здатності виявляти необхідність змін, розробці самої стратегії, а також в здатності втілювати стратегію в життя. Сама стратегія розвитку вже передбачає основні компоненти стратегії, тобто постановку цілей, орієнтирів, пріоритетів діяльності і формування політики, що забезпечує їх реалізацію у відповідній перспективі.

Для досягнення поставлених цілей в ресторан «Чорноморка» і вирішення завдань стратегічного управління необхідно застосовувати керівникам ресторан «Чорноморка» стратегію перспективного, довгострокового розвитку. До її основних складових необхідно віднести:

- ефективне використання наявного виробничого потенціалу з наступним переходом на інноваційний шлях розвитку, який передбачає модернізацію техніко-технологічної бази ресторанного господарства на основі новітніх розробок;
- освоєння ефективних організаційно-економічних моделей з переходом від традиційної організації до адаптивної інтенсифікації надаваних послуг
- застосування новітніх моделей організації і ведення виробництва, а також збалансованих нормативів витрат матеріально-технічних засобів, трудових ресурсів з метою максимізації кількості послуг і прибутку на одиницю використовуваних ресурсів;
- відтворення і відновлення високопрофесійного кадрового потенціалу ресторанного господарства з урахуванням всіх вимог новітнього часу-ринку, конкуренції, підприємництва;
- створення сприятливих виробничих і соціальних умов для працівників, посилення зацікавленості в продуктивності праці, зростання якості життя.

При формуванні стратегії ресторан «Чорноморка» важливо застосовувати як кількісні, так і якісні підходи та методи, які необхідно грамотно поєднувати в процесі побудови стратегії.

Система оцінки ефективності стратегії повинна включати оцінку результатів досягнення організацією цілей розвитку і реалізації місії. Оскільки

ефективність управління показує, якою мірою керована система реалізує цілі, дає оцінку цьому процесу, характеризує швидкість досягнення цілей і величину витрат, необхідно при її розрахунку враховувати ступінь використання стратегічних ресурсів, їх обсяг, склад і якість, раціональне поєднання розмірів їх використання з отриманими обсягами послуг, фінансово-економічними показниками діяльності організації [20].

Для оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність виробництва і управління вважаємо за доцільне використовувати методики: SWOT-аналіз, REST-аналізу, а для оцінки рівня розвитку та ефективності стратегічного управління - збалансовану систему показників, а також коефіцієнт чисельності управлінських працівників, показник ефективності управління, коефіцієнт ефективності праці апарату управління, коефіцієнт витрат на управління, коефіцієнт чистого прибутку на 1 управлінського працівника. Критеріями ефективності стратегії розвитку організації повинні виступати показники рентабельності послуг, продажів, матеріальних витрат [22, с.306-310].

Формування і розвиток стратегічного управління в ресторані «Чорноморка» повинно бути поетапним, поєднувати розробку і реалізацію стратегії, ґрунтуватися на оцінці резервів виробництва, тенденцій і чинників, прогнозуванні і плануванні з коригуванням планових показників в залежності від сценарію розвитку виробництва, зміни внутрішніх і зовнішніх факторів.

Формування стратегічного управління передбачає додаткові фінансові вкладення, підвищення кваліфікації працівників, додаткові витрати праці працівників системи управління, допомога зовнішніх консультантів.

У запропонованій нами схемі стратегічного управління в ресторан «Чорноморка» першим кроком у здійсненні стратегічного управління є розробка стратегії. Етап розробки загальної стратегії включає складання заяви про місію, про внутрішній напрямок діяльності - цінності організації і про прагнення керівництва організації до майбутніх результатів. На етапі розробки стратегії передбачається проведення стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища.

На етапі прогнозування передбачається прогнозування кількості послуг і потреби в ресурсах, продуктивності, грошової виручки, які можуть коригуватися на наступному етапі з урахуванням сформованих умов і можливостей.

Етап коригування включає в себе коригування з урахуванням передбачуваних змін в обсязі ресурсів, структуру та обсяги послуг, тим самим, коригуються складені раніше прогнози виробництва та потреби в ресурсах.

На етапі планування передбачається виділити основні напрямки діяльності, обґрунтувати групи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, передбачити можливі варіанти використання джерел фінансування. Після планування здійснюється реалізація стратегії. завершальним етапом є оцінка результатів діяльності та ефективності управління, порівняння фактичних результатів з плановими. [19].

Актуальною тенденцією ресторану «Черноморка» є прагнення виключити при оформленні угоди посередників, наприклад агентства, що займаються збором і формуванням баз профільних компаній. Сьогодні більшість замовників прагнуть знизити витрати на організацію заходу, тому виключення посередників має велике значення.

Таким чином, скорочення витрат, пошук нових форм надання послуг і одночасно підвищення їх якості, підвищення рівня обслуговування йде на благо споживача і формує більш сучасне і професійне підприємництво «Черноморка». Основою успішної діяльності ресторану «Черноморка» можна вважати високу адаптивність і високу здатність до змін. «Черноморка» може організовувати заходи різних масштабів. В ресторані можна уникнути великих витрат, що дозволяє ресторану «Черноморка» знизити ціну приблизно на 30% в порівнянні з цінами інших ресторанів, економлячи як мінімум на сировині. Адже маючи власну сировину ми можемо дозволити з економити та не понести великих затрат для ресторану [25].

Отже, на ринку ресторанного бізнесу триває боротьба за споживача. Задля забезпечення власної конкурентоспроможності, підприємствам варто постійно впроваджувати інновації, оригінальні ідеї, новітні прогресивні технології,

підвищувати рівень обслуговування, надавати нові ексклюзивні види послуг тощо. Останнім часом, набирає актуальності використання іноземних технологій, з метою зацікавлення споживача та отримання соціального або економічного результату.

Таким чином, ми бачимо, що підприємство «Черноморка» - провідна українська компанія на даному ринку. Це свідчить про те, що дане підприємство успішно долає усі зовнішні виклики та організовує власну стратегію розвитку досить ефективно..

РОЗДІЛ 3.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТРАНУ

« ЧЕРНОМОРКА », М. КИЇВ

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку

Дослідження сутності стратегічного управління дозволило однозначно встановити, що цей вид стратегії з'явився в період, коли минулий досвід не дозволяв успішно функціонувати в швидко змінних і слабо передбачуваних умовах середовища. Результати наукових досліджень свідчать про те, що у даний час стійкі позиції в динамічному ринку зможуть зайняти ті підприємства, в яких є виробничий потенціал яким дозволить погоджено вирішувати ряд практично взаємовиключних задач.

Послідовне наростання нестабільності умов в ресторанному господарстві є полем для розвитку суперництва серед підприємств. Сумісна дія всіх вказаних груп чинників підприємницького середовища формує певний рівень нестабільності зовнішнього середовища і, як наслідок, доцільність застосування в ресторані «Черноморка». Тому адаптаційна та інноваційна спроможність сьогодні грає домінуючу, а можливо і вирішальну роль у визначенні подальших шляхів розвитку будь-якого суб'єкта господарювання.

Підприємства ресторанного господарства вирішують це завдання різними методами залежно від умов і обставин, але в основі лежать заходи направлені на створення конкурентних переваг [25].

У конкурентній боротьбі перемогу здобуває підприємство, яке не тільки швидко і якісно здобуває нові знання і технології (адаптаційна спроможність), але і втілює ці надбання у конкретний продукт та виходє з ним на ринок (інноваційна складова), при цьому цей процес повинен бути належним чином організованим і скоординованим.

Досліджені у попередніх розділах випускної кваліфікаційної роботи теоретико-методичні аспекти і базові передумови формування стратегії розвитку

підприємства дають необхідну результативність, якщо формується адекватна система управління підприємством з об'єднанням найважливіших функцій, а саме:

1. моніторинг показників господарської діяльності;
2. одержання і використання стратегічної інформації;
3. прийняття рішень про вид стратегії розвитку.

Щоб забезпечити підприємству довготривале зростання на ринку допоможе правильно обрана стратегія. Для утримання лідерської позиції підприємство має спрямовувати зусилля на: пошук можливостей і засобів підвищення сукупного попиту; збільшення частки ринку; зменшення витрат; нововведення; запровадження акцій та впізнаваності ресторану. Головна мета підприємства – зміцнення його на ринку конкурентної позиції, що спричинить лінійну реакцію щодо збільшення обсягу ринкової частки ресторану [33].

По-перше, підприємство повинно мати організовану систему інформації, щоб враховувати фактори, які мають найбільший вплив на формування стратегії та вміти оцінювати їх з точки зору актуальності і цінності для прийняття рішень на майбутнє. Ця умова обумовлює необхідність різного підходу, який забезпечить ефективність певне цільове становлення в умовах множинності функціонування підприємства.

По-друге, підприємство повинно чітко виділити свою позицію на ринку, встановлювати цілі для розвитку.

Для того, щоб реалізувати поставлені цілі, необхідно розробляти стратегічний план розвитку підприємства і прагнути, щоб проведені зміни були адекватні зовнішнім вимогам. На цьому етапі відбувається визначення майбутнього та формується перелік орієнтирів розвитку ресторану.

Очевидно, що ефективна бізнес-адекватність досяжна тільки тоді, коли стратегія підприємства по суті є достатньо гнучкою. Звідси логічно випливає *третья* умова – підприємство повинно визначити внутрішні умови реалізації стратегії розвитку, тобто властивості до впровадження змін.

В процесі дослідження передумов формування стратегії розвитку ресторану «Чорноморка» було виявлено, що для підприємства характерна незрозумілість в цілях стратегії. Поточними цілями є одержання прибутку, а стратегія розуміється як сформовані традиції і методи діяльності. Таке спрощене розуміння стратегії втрачає свій направляючий і стабілізуючий ефект для стабільного розвитку підприємства. Основні фактори, що впливають на ресторан та стратегію диверсифікації представлені на рис. 3.1.

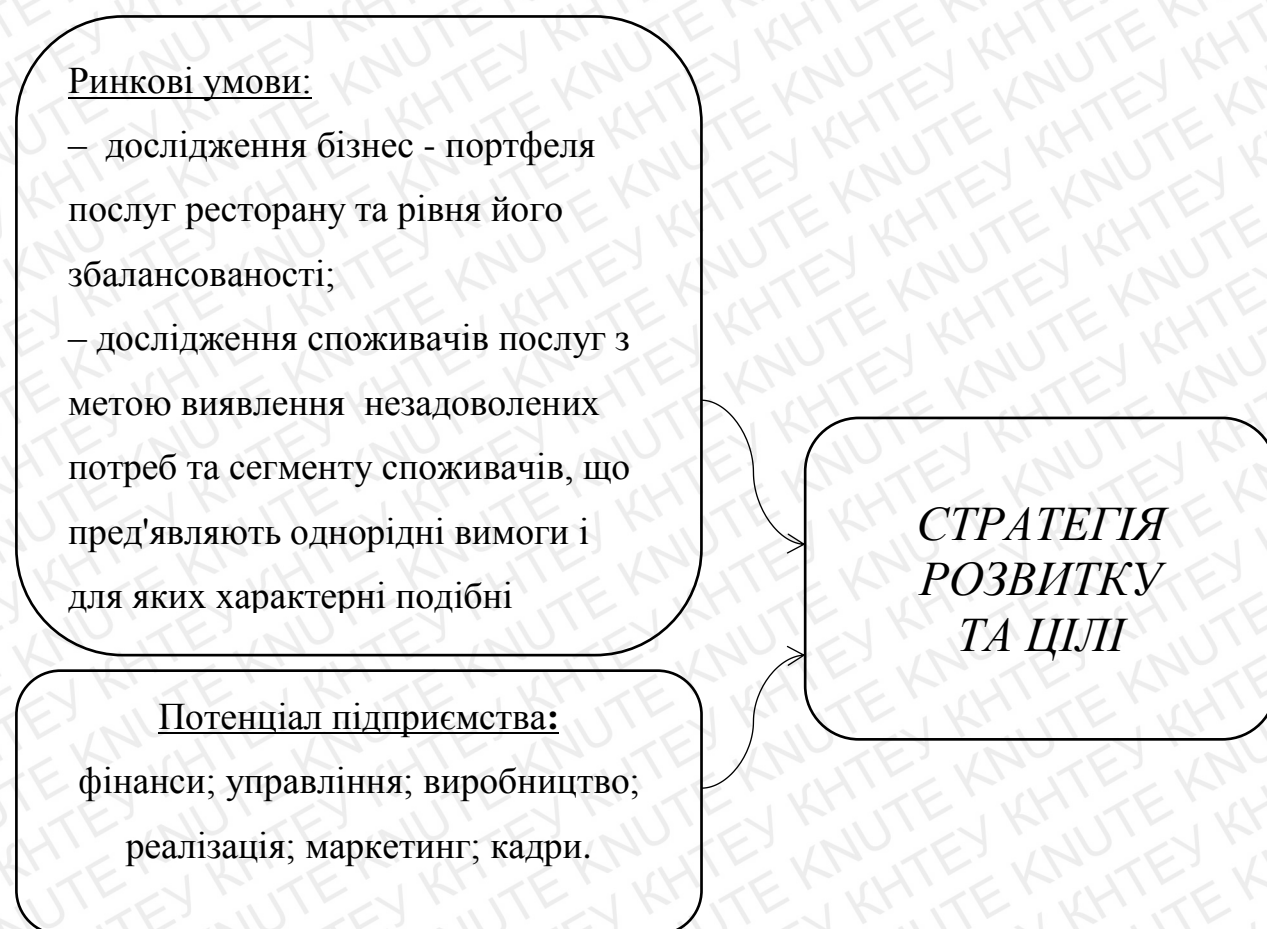


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на стратегію розвитку і поставленні цілі

Фактори, що впливають на стратегію диференціації є збільшення різноманітності споживчих запитів і переваг, тобто коли запити споживачів не можуть задовольнятися існуючими стандартними товарами.

Стратегія диверсифікації — одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Надання товару відмітних ознак звичайно вимагає додаткових витрат фінансових ресурсів.

Для ефективності управління процесом розроблення стратегії розвитку рекомендується використовувати алгоритм дій, який складається з шести етапів з моменту виникнення ідеї до просування послуги на ринок та її удосконалення [26].

Етап 1. Початковою головною задачею етапу є виявлення, максимальної кількості ідей, збір і аналіз, які в майбутньому могли б втілитись в концепцію розвитку підприємства.

При цьому основним джерелом генерації подібних ідей є:
– споживачі послуг ресторану.

Зокрема, їх потреби, побажання і скарги необхідно систематично накопичувати та зберігати шляхом проведення маркетингових заходів;

- нові види послуг та ідеї на ринку дозвілля. Аналіз інформації повинний систематично проводитися на основі:

- вивчення реклами конкурентів, що з'являється в довідниках, газетах, журналах; негласного відвідування конкуруючих підприємств ресторанного господарства; збору конкурентної інформації на спеціалізованих виставках, презентаціях, конференціях, семінарах;

- вивчення річних звітів конкурентів;

- інформація від партнерів ресторану (компаній, посередницьких фірм, організаторів різноманітних заходів), що працюють з різними підприємствами ресторанного господарства і на різних ринках;

– ідеї окремих працівників і менеджерів ресторану;

– зовнішні консультанти, рекламні агентства, дослідницькі компанії, інвестори тощо.

На першому етапі генерації ідей потрібно враховувати сумісність впроваджуваної послуги з вже існуючим в підприємстві асортиментом послуг.

Новий вид повинний обов'язково відповідати місії і цілям підприємства, задовольняти вимогами споживачів.

Етап 2. Якщо на першому етапі основна мета – збір як можна більшої кількості ідей, то ціль усіх наступних етапів – їхнє скорочення. Після того як наші ідеї пройшли відбір, необхідно розвинути їх у концепцію нового виду послуг, оскільки наші споживачі в результаті купують не ідею, а послугу, тому треба детальний план реалізації ідеї, виражений у споживчих термінах.

Основними «опорними пунктами» при розробці концепції нового виду послуги є:

- параметричні характеристики послуги;
- профіль потенційного споживача послуги (рівень доходів, соціальний статус, джерело фінансів, середні витрати на послуги дозвілля і т.п.);
- наявність чи можливість надання в підприємстві супутніх послуг дозвілля;
- прогнозна ціна нового виду послуги;
- вплив нового виду послуги дозвілля і його характеристик на існуючу номенклатуру послуг, його відповідність прийнятим в ресторану стандартам обслуговування;

Після створення концепції нового виду послуг, необхідно перевірити її на цільовій групі потенційних споживачів. Наприклад, попросити гостей розподілити різні варіанти майбутньої послуги по ступені її привабливості, провести опитування думок і споживчих переваг, склавши відповідну опитувальну анкету. Отримані дані необхідно проаналізувати, виділяючи, у першу чергу ті характеристики і властивості створюваного виду послуги, що одержали найбільшу увагу з боку споживачів.

Етап 3. Розроблення процедури впровадження нової послуги й оцінка економічних показників. Експрес-аналіз повинен проводитися за наступною схемою:

1. Складання плану витрат виробництва та реалізації нового виду послуг, визначення спектра необхідних ресурсів (людські, технічні, фінансові, інформаційні і т.д.).
2. Розробка плану маркетингу.

3.Формування програми виробництва послуги.

4. Фінансовий план – вартісне вираження матеріалів попередніх розділів – план доходів і витрат від реалізації послуги, прогноз грошових потоків, план надходжень і виплат.

Етап 4. На етапі коли послуга вводиться на ринок, основною задачею є аналіз її прибутковості, а також виявлення допущених на попередніх стадіях помилок і недоліків. На цій стадії повинні доводитися до досконалості всі процеси і процедури обслуговування, зв'язані з новим видом послуги, запроваджуватися програми, що полегшують просування послуги на ринок.

На цьому етапі оцінюється концепція послуги, її позиціонування на ринку, ціна, реклама, бюджет.

Етап 5. Після усунення всіх недоліків і остаточного ухвалення рішення про впровадження нового виду послуг, безпосередньо починається етап його впровадження на ринку.

Особливу роль на цьому етапі відіграє такий важливий інструмент просування й інформування ринку про нову послугу як реклама.

Етап 6. Навіть якщо успіх нового виду послуг перевершив очікування, необхідно здійснювати постійне удосконалення його характеристик і властивостей – це дозволить розвинути і закріпити успіх у довгостроковій перспективі.

Таким чином, основними факторами, що визначають успіх стратегії розвитку на основі концепції «продуктова політика», є:

1. Швидкість визнання нового виду послуг споживачами;
2. Ресурсні можливості ресторану;
4. Якість та швидкість обслуговування;
5. Ефективність існуючої в ресторані системи організації продажів.
6. Цінова політика у відношенні нового виду послуги;
7. Рівень конкуренції;
8. Терміни досягнення прибутковості;

Розглянуті методичні аспекти, які пов'язані з упровадженням нового виду послуг дозвілля в рамках стратегії розвитку є важливим етапом комплексної задачі – ефективного управління послуги дозвілля на стадіях її життєвого циклу. Усвідомлення цього обумовлює необхідність побудови структурно-логічної схеми дій процесу впровадження нового виду послуги у ресторані.

3.2. Оцінка ефективності стратегії розвитку

Як визначено у попередніх розділах дослідження, стратегія розвитку може розроблятися в різних модифікаціях залежно від обґрунтування напрямів розвитку господарської діяльності.

За результатами дослідження сутності діяльності ресторанів, результатів господарської діяльності доведено, що одним із напрямів розвитку ресторану «Чорноморка» є розширення послуг. Як свідчить практика щодо надання послуг підприємствами ресторанного господарства, питому вагу в їх асортименті складають послуги продажу продукції.

Виходячи з вищенаведеного розроблені заходи, які реалізуються в межах стратегії розвитку – це розвиток освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області.

Для реалізації стратегії розвитку розроблено механізм, який представлено у формі поетапної процедури розробки нового виду послуг.

Етап 1. Ідентифікація характеристики послуги. Нові послуги.

Етап 2. Маркетинг-план розширення портфелю послуг ресторану

Метою маркетингу є створення умов для надання послуги спортивно-розважального характеру, тому доцільно сформулювати місію щодо розвитку портфелю послуг рестораном «Чорноморка ». Такий підхід відповідає засадам формування стратегії розвитку.

Етап 3. Інвестиційний план впровадження нового виду послуги.

Розширення послуг повинно бути орієнтовано на мобілізацію внутрішніх резервів, пов'язаних із використанням матеріально-технічних можливостей ресторану.

Етап 4. Принципи оплати праці.

Усім співробітникам виплачуватиметься мінімальна заробітна плата, у залежності від займаної посади і відсоток від прибутку, одержуваного за надання послуги. Розмір % визначається в залежності від виконуваної роботи та кваліфікації.

Етап 5. Фінансовий план.

Результати фінансово-господарської діяльності від надання додаткової послуги надаються у вигляді системи планово звітних документів. Плани звіту готуються щотижня наданим послугам, потім усі переносяться в загальний звіт ресторану "Черноморка". Як було визначено, що загальна сума інвестицій необхідна для впровадження нового виду послуг складатиме 360 000 грн.

Ефективність інвестицій розраховується за формулою [46].:

$$E = \text{Чп}/I,$$

де:

Чп – чистий прибуток за рік;

I – розмір інвестицій, грн.

Строк окупності вкладених грошових засобів розраховується за формулою:

$$T = I/E$$

За аналізований період чистий прибуток у 2018 р. становив – 100 тис.грн., у 2019 р.– становив 1 500 тис.грн.. Здійснюючи діагностику цього важливого результуючого показника, керівництво ресторану запланувало цільове (мінімальне) значення чистого прибутку на рівні усередненого показника – 250 тис.грн. Виходячи з цього значення:

$$E = 0,2$$

$$T = 2 \text{ років.}$$

Етап 6. Аналіз ризику

Ризиком є відсутність стабільного збуту послуг. Його імовірність незначна, обсяги збуту залежать від правильної стратегічної політики фірми. У представленій поетапній процедурі впровадження додаткової послуги, проаналізовано ідею диверсифікації портфеля послуг ресторану «Чорноморка».

У підприємства є певні можливості для прориву в лідируючу групу закладів ресторанного господарства на ринку. Проте такі дії вимагають надзвичайної обережності, оскільки негативні зміни ринкових і галузевих умов можуть зробити інвестиції втратами і поставити організацію в скрутне становище. Це означає, що для ресторану «Чорноморка» притаманна консервативна позиція на ринку. Разом з тим, для вибору стратегій управління звернемося до типових стратегій [30].

Як було визначено попередньо, для ресторану «Чорноморка», для якого характерним стиль поведінки представляється використання наступних стратегій управління:

- концентричної диверсифікації, що підвищує стійкість ресторану у ситуації загострення конкуренції;
- горизонтальної диверсифікації дасть синергетичний ефект у випадку зростання величини основного капіталу.
- захоплення ринку можна обрати у разі очевидного збільшення ринкової частки або ослаблення конкурентів, але для провадження стратегії необхідні певні інвестиції.
- прямої інтеграції дасть в даному випадку той же ефект, що і стратегія захоплення ринку [38].

Нами запропоновано наведені вище альтернативи вибору стратегій управління з урахуванням того, що стратегічні несподіванки зовнішнього середовища можуть здійснити вплив і тому підприємство повинно мати певне коло альтернативних стратегій управління. Крім того для застосування цих стратегій управління необхідним стабільне фінансове становище.

Це означає, що стратегічні несподіванки можуть примушують суб'єкт господарської діяльності удосконалити/змінити стратегію управління.

Водночас зміна стратегії вимагає певного проміжку часу, тому необхідно скористатися шкалою, яка дозволить визначити необхідність застосування моделі вибору стратегії в умовах стратегічних несподіванок з урахуванням стратегічних позицій підприємства.

Таблиця 3.1.

Засоби стимулювання збуту послуг ресторану «Чорноморка»

Засоби стимулювання збуту	Зміст засобів
Знижки (система знижок повинна бути автоматизованою та контрольованою):	для постійних гостей (постійна чи наростаюча залежно від частоти відвідування та середнього чеку);
	на окремі страви в певний день;
	«спеціальна ціна на цьому тижні», «страва/продукт дня»;
	на комплексний обід;
	за обсяг замовлення (під час проведення масових конференцій, бізнес-зустрічей, ділових обідів, весіль, вечерь, днів народження і т. д.). Наприклад, впроваджена знижка на святкування дня народження – скільки років, такий же і відсоток знижки; залежно від часу замовлення (коли низький попит).
Купони, картки, сертифікати для цільової аудиторії на:	безкоштовну страву;
	дві страви за ціною однієї;
	одноразову знижку.
Конкурси, ігри, лотереї, активність:	можливість виграти знижку на певну суму;
	можливість виграти пляшку вина, торт, вечерю на двох і т. ін.
Тематичні заходи:	день морепродуктів, рибних, або певного виду;
	день ухи;
	День вилову;
	день пригощенням однією старовою;
	Презентація нового меню;
	презентація вин;
Поєднання з іншими видами діяльності:	ресторан і галерея;
	кафе і клуб.
Бонуси (гість збирає бали, які потім може обміняти на подарунки):	знижка на страви чи напої;
	безкоштовна страву;
	безкоштовний напій.
Резервування столиків:	безпосередньо;
	через інтернет – сайт бронювання;
	за допомогою телефону.

Також, слід зазначити, що визначаючи стратегію управління, можливі два варіанти розвитку. Оцінивши стратегічні несподіванки, ресторану «Чорноморка» може використовувати стратегії у випадку, якщо ці несподіванки носили випадковий (тимчасовий) характер і надалі не впливатимуть на господарську діяльність. Якщо ж оцінка стратегічних несподіванок приводить ресторан до висновку про те, що дія стратегічних несподіванок не є випадковою і постійно впливає на його діяльність, то йому доведеться перейти до варіанту стратегій управління, пропонованих в матриці вибору стратегії в умовах стратегічних несподіванок.

Таким чином, в процесі аналізу ступеня нестабільності середовища, впливу стратегічних несподіванок на діяльність закладу ресторанного господарства, специфічних особливостей ресторану, як суб'єкта господарської діяльності, була використана модель вибору стратегії в умовах стратегічних несподіванок з урахуванням стратегічної позиції ресторану.

Підсумовуючи результати поетапної процедури розширення пропозиції послуг підприємством ресторанного господарства можна зробити ряд висновків.

По-перше, напрям розвитку ресторану за рахунок диверсифікації пропозиції послуг є обґрунтованим і спрямований на ліквідацію суперечностей між потребами ринку, змінами у зовнішньому оточенні та внутрішнім середовищем підприємства.

По-друге, надає можливість суб'єкту господарювання визначати доцільність та послідовність здійснення визначених змін насамперед на основі власної ресурсної бази.

По-третє, в процесі розроблення стратегії розвитку здійснюється поглиблений аналіз ринкових можливостей підприємства та його позиції в конкурентному середовищі, що в кінцевому підсумку надає чіткі орієнтири подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

Виконана випускна кваліфікаційна робота присвячена вирішенню наукової проблеми удосконалення стратегії розвитку закладом ресторанного господарства «Черноморка».

Зважаючи на те, що ресторанне господарство є привабливим вилом економічної діяльності, можна з упевненістю зазначити про зростання конкуренції на ринку ресторанних послуг, про появу нових конкурентів, тобто ускладненість у визначенні стратегічних пріоритетів розвитку. Це означає, що без застосування сучасних методів стратегічного розвитку закладам ресторанного господарства буде складно функціонувати в умовах постійних змін. В цьому випадку, прорахунки при стратегічному плануванні діяльності можуть стати причиною невдачі ресторану. Тому необхідним є використання досягнень сучасної науки у сфері стратегічної диверсифікації. У цьому контексті йдеться про здійснення діяльності закладами ресторанного господарства на основі стратегічної диверсифікації і створення внутрішньо організаційних механізмів, здатних активно протистояти мінливості навколишнього середовища.

Не зважаючи на вищенаведені існуючі головні елементи розвитку підприємств ресторанного бізнесу, ресторатори допускаються у своїй діяльності багатьох помилок. Детальний аналіз винайдених можливих шляхів покращення його якості дозволить ресторатору в менші строки та з меншими витратами впевнено йти до лідируючих позицій серед конкурентів.

Слід відмітити, що конкурентні переваги є доволі відносною категорією, їх наявність у підприємства може бути нівельована діяльністю конкурентів та науково-технічного прогресу. Для того, щоб постійно мати переваги у конкурентній боротьбі, необхідно систематично проводити моніторинг діяльності конкурентів, нових тенденцій галузі та уподобань споживачів тоді ресторан матиме впевненість на майбутнє.

Основні результати і висновки дипломної магістерської роботи можна сформулювати таким чином:

1. В умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємство повинно керуватися принципами концепції стратегічної диверсифікації, що дозволяє додати діяльності направленою і скоординованою характеру для досягнення стратегічних цілей розвитку.

2. Стратегія приносить елемент раціональності в практику управління підприємством, зосереджує увагу на вимогах ринку, тенденціях і перспективах його розвитку. Саме тому стратегічне управління має на увазі системний підхід до свого застосування, одночасно враховуючи особливості підприємства і складність його господарської діяльності.

3. Обґрунтовано, що стратегія диверсифікації підприємством ресторанного господарства – це методологічний інструментарій, за допомогою якого складають план перспективного розвитку підприємств і визначення пріоритетних напрямків використання ресурсів для просування нової продукції на ринку, вивчають можливість досягнення нового конкурентоспроможного рівня та створення нових унікальних позицій підприємства, відмінних від конкурентів.

4. Проведений аналіз виявив наростання рівня нестабільності середовища і зростання частоти появи стратегічних несподіванок, що підтверджує необхідність вживання заходів з метою їх нейтралізації.

5. Стан ринку ресторанних послуг підтверджує можливість його широкого розвитку на базі застосування стратегічного управління. Елементи насичення ринку, жорстка конкурентна боротьба, зниження реальних доходів населення, необхідність диверсифікації діяльності все частіше примушує застосовувати елементи стратегічного управління.

6. Оскільки ресторанне господарство залежить від дії чинників підприємницького середовища, то для вибору адекватної стратегії управління в умовах стратегічних несподіванок доцільно використовувати матриці стратегічного аналізу, які надають можливість ідентифікувати стратегічну позицію підприємства і використовувати в практичній діяльності досягнення теоретичних положень стратегічного управління.

7. Своєчасна реакція на стратегічні несподіванки дозволить створювати і добиватися конкурентних переваг, підсилювати свої позиції на ринку, виживати в умовах нестабільності, більш цілеспрямовано використовувати наявний потенціал.

8. Для успішної діяльності ресторанного господарства «Черноморка» важливим є не тільки визначення базових стратегій управління. Необхідно з'ясувати, що сукупність стратегічних можливостей обмежена характером галузі і умовами конкуренції в ній, конкурентоспроможністю закладу ресторанного господарства і його ринковою позицією. Деякі стратегії більш, ніж інші відповідають специфіці ресторанного господарства, конкурентному оточенню, положенню і потенціалу підприємства. Задача приведення стратегії управління у відповідність із зовнішнім і внутрішнім середовищем закладу ресторанного господарства є складною і багатоаспектною.

9. Стратегічні підходи до утримання позицій закладом ресторанного господарства можуть полягати зміцненні займаних нею ринкових позицій, в постійному розвитку і оновленні пропонованих видів продукції власного виробництва, в примушенні конкурентів до відмови вести наступальні стратегії. Різні варіанти стратегій управління доцільно використовувати в тому випадку, якщо вони підсилюють конкурентну перевагу підприємства за рахунок зниження витрат або посилення диференціації.

10. Обґрунтовано, що результативність цієї діяльності підприємств ресторанного господарства залежить від рівня і якості управлінських рішень, що ресторан відповідає сучасним умовам господарювання. Доведено, що ефективним інструментом адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища є застосування у практиці управління підприємством ресторанного господарства теорії порогів прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5. – С. 306–310.
2. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.І.Федулової. – К.: Науковий Світ, 2016 – 593 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 175 с.
4. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монографія/ В. А. Василенко. – К. : Центр навч. літ., 2005. – 648 с.
5. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV (зі зм. і доп. 2005 – 2013 рр.) // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19 – 20, № 21 – 22. – Ст. 144.
6. Гірняк Л.І. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Л.І. Гірняк, В.А. Глагола // Економіка та управління підприємствами. – Серія: Інфраструктура ринку. – Вип. 16. – 2018. – С. 71 – 78
7. І. Муляр Т. С . «Формування і реалізація стратегії підприємства»: збірник 12/ 295 – с.
8. Жигір'я А.А. Сутність підприємництва та чинники його економічного розвитку / А.А. Жигір'я // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – Вип. № 20. – С. 28 – 33
9. Калініченко Л.Л. Фінансове забезпечення старту підприємницької діяльності / Л.Л. Калініченко, В.В. Ветрова, К.Г. Константинова // Молодий вчений. – Вип. № 5.1. (57.1.). – 2018. – С. 31 – 36
10. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

11. Мартиненко В. П. Науково-методичні основи стратегії життєздатності підприємств промисловості у конкурентному середовищі : дис... д-ра екон. наук: 08.07.01 / Мартиненко В. П. ; Науково-дослідний економічний ін-т Міністерства економіки України. – К., 2006. – 396 с.
12. Маслак О. І. Модель оцінки ефективності системи управління фінансовими ресурсами промислового підприємства / О. І. Маслак, О. О. Безручко // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2011. – № 26. – С. 188-195
13. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / С.В. Мельниченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2008. — 46 с
14. М. І. Небава., О.Г. Ратушняк «Менеджмент організацій і адміністрування»: частина перша, тема 4. – 256с.
15. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент // Навч. пос. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. – розділ 9, с. 348
16. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / Керівник авторського колективу і науковий редактор – А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, - 2017.
17. Підприємництво і бізнес-культура: навчальний посібник / Укладачі: Лаготюк В.О., Безродна С.М. – Чернівці, Видавничий дім «РОДОВІД» 2016. – 158 с.
18. П'ятницька Г.Т. Формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства [Текст] : автореферат дис... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Г. Т. П'ятницька; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: ЦПНМВ КНТЕУ, 2008. – 44 с.
19. П'ятницька Г. Інноваційний потенціал розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні / Галіна П'ятницька, Олег

- Григоренко, Віталій Найдюк // Товари і ринки : Міжнародний науково-практичний журнал. – К.: КНТЕУ, 2013. – № 2 (16). – С. 29 – 44.
20. П'ятницька Г.Т. Ринок ресторанного господарства України: сучасний стан і перспективи розвитку [Текст] / Г.Т. П'ятницька // Економіст. – 2004. – № 4. – С. 57 – 61.
21. П'ятницька Г. Концептуальні засади розвитку ресторанного господарства в Україні [Текст] / Г. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. – К., 2008. – № 3. – С.15 – 23.
22. Розпорядження Антимонопольного комітету України “Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання” від 12.02.2014 року N 27-р. // Офіційний вісник України. – 2014 р. – № 11. – стор. 279, стаття 543
23. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ – Б.Н. Ельцина – Екатеринбург Издательство Уральского университета / 2016 . –37 с.
24. Скавронська І.В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І.В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2009. – № 2. – С. 232 – 245.
25. Стратегія підприємства : навч.-метод. Посіб. / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. –133 с.
26. Забідовський В.Л., Забідовський Л.В., Забідовська Л.Є. Інформаційні системи маркетингу / Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць. Східноукраїнського національного університету / Ред.. Кол.: І.Л. Решетнікова (гол. ред.). – Луганськ: вид-во Східноукр. нац. ун-ту, 2012. – С. 70-73.
27. Ткачева С.С. Состояние развития ресторанного бизнеса в АР Крым / С.С. Ткачева // Ресурсний потенціал пріоритетних напрямлений

- розвиття Автономної Республіки Крим: монографія. – Симферополь: ДІАЙПІ, 2012. – С. 515 – 529.
- 28.Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В, Бойко М.Г. та ін. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
- 29.Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 728 с.
- 30.Цяцюк А.Л. Вплив системи оподаткування на порядок ведення обліку і складання звітності підприємствами ресторанного господарства / А.Л. Цяцюк // Облік, аналіз, аудит. – 2013. – №3. – С. 58 – 64.
- 31.Lockwood A., Baker M., Ghillyer A. Quality management in hospitality. London: Cassell Wellington house, 2013. – 164 p.
- 32.Rutherford D.G. Hotel managment and operations. – New York, VAN NOSTRAND REINHOLD, 2005. – 462 p.
- 33.Schmitt Bernd H. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. New York: Free Press, 2000.
- 34.CRAFTING & IMPLEMENTING STRATEGY: ARTHUR A. THOMPSON, JR. A.J. STRICKLAND III – Both of The University of Alabama / 1980. – 405, 406 с.
- 35.COMPETITIVE STRATEGY– Michael E. Porter : THE FREE PRESS New York London Toronto Sydney Singapore / 1998. – 189 с.
- 36.Capone F. Tourist Clusters, Destinations and Competitiveness: Theoretical issues and empirical evidences, Routledge. — New York, 2016. — 202 p.
- 37.Маркетинг // Стратегічне управління/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://pidru4niki.com/15341220/marketing/strategiya_diferentsiatsiy
38. «Стратегія диференціації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://ukr.mentorbizlist.com/4143884-differentiation-strategy-is-.->

[advantages-and-disadvantages-of-a-strategy?_cf_chl_jschl_tk_=f61a733ee089455452dc1ebbd2a9be477e88def4-1605474839-0-AWu7I_wO1Vc_Utoy-1aBfFlYc4ZwXscYXIJMatP8pAJcVReZ0HvBxsgO9guwW35D72ifB7LyYPN2IKVM0t9gQoVuLofwRgUKw3ZxC4r9NZbvMxo_rSYsmn2hQCSMJb_C R7PULEnc6DCWQmJt0I0zHE1vcsAjrLmPdwV2n96fQ1aUDB-UnMxr8ni4jYwPwVoZrcig9q5jFkm1UfZ1yFdF32P3pre3dV_I1Or8gmnrlztCDKqVOsxmKzoXc5YgF8Ejk4pJJm1qzOuK0J96k2rwteVjZoxmER49EoBanpL_bPUBAnOCyciU3cNE8NMkt6UxiOzNm99XcOXPTgAzbG3-cvEzioETs6LwSRz0ZV4X6jnTfNqpeEMYSZb0wal262f970kItOOggijbMM-vetcOyd4-uwYR2hDpfOdQEShvJeiypKqxTN3UXIHgbJwa6aUmQ](http://www.scribd.com/document/416054748/39-0-AWu7I-wO1Vc-Utoy-1aBfFlYc4ZwXscYXIJMatP8pAJcVReZ0HvBxsgO9guwW35D72ifB7LyYPN2IKVM0t9gQoVuLofwRgUKw3ZxC4r9NZbvMxo_rSYsmn2hQCSMJb_C R7PULEnc6DCWQmJt0I0zHE1vcsAjrLmPdwV2n96fQ1aUDB-UnMxr8ni4jYwPwVoZrcig9q5jFkm1UfZ1yFdF32P3pre3dV_I1Or8gmnrlztCDKqVOsxmKzoXc5YgF8Ejk4pJJm1qzOuK0J96k2rwteVjZoxmER49EoBanpL_bPUBAnOCyciU3cNE8NMkt6UxiOzNm99XcOXPTgAzbG3-cvEzioETs6LwSRz0ZV4X6jnTfNqpeEMYSZb0wal262f970kItOOggijbMM-vetcOyd4-uwYR2hDpfOdQEShvJeiypKqxTN3UXIHgbJwa6aUmQ)

39. Закон України «Про підприємництво» № 698-12 07.02.1991, із змінами та доповненнями станом на 12.02.15 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-1279> Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2756 – VI зі змінами і доповненнями станом на 01.04.2012 р. – [Електронний ресурс].
40. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities: ISIC. Revision 3.1: [Електронний ресурс] // United Nations, New York. – 2002. – Режим доступу: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev3_1e.pdf.
41. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities: ISIC Revision 4: [Електронний ресурс] // United Nations, New York. – 2008. – Режим доступу: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4e.pdf.
42. Класифікація видів економічної діяльності : ДК 009-96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN560.html
43. Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99: Державний стандарт України: [затв. наказом Держстандарту України від 26.03.1999 р. № 163, наказом Державного комітету України з питань

технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185]. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://document.ua/restorannegospodarstvo.-termini-ta-viznachennja-nor2733.html>

44.МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ / Крахмальова Н. А. к.е.н., доц., Копачевська О. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330_Cluster_P14_7-152.pdf

45.Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс] / О.В. Яшина // Все о туризме. Туристическая библиотека. – Режим доступу: tourlib.net/satti_ukr/yashina.htm

46.Офіційний веб-сайт «Черноморка » [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://chernomorka.ua>

47.«Аналітика ринків, фінансовий консалтинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshchestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs>

48. «Вечірній Київ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/u-kyuevi-povil-no-zrostaye-kil-kist-kafe-i-restoraniv-nazvano-prychynu>

49. Ресторани Києва. Огляд кращих рибних ресторанів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cf.ua/news/news-cf/luchshie-iz-luchshikh-rybnye-restorany-kieva>

50.Менеждмет підприємства В.І Хомяков, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pidruchniki.com/menedzhment/>