

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
« СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ
«ЛОКАЛІСТ», м. Київ »

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

Мальцевої
Ольги Олегівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

«_____» _____ 2019 р.
Бойко М. Г.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентки

Мальцевій Ользі Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку ресторану «Локаліст», 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 готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії розвитку підприємства

Розділ 2. Діагностика стратегії розвитку ресторану «Локаліст», м. Київ

2.1. Економічна оцінка господарської діяльності

2.2. Вплив факторів підприємницького середовища на розвиток ресторану «Локаліст», м. Київ

2.3. Аналітична оцінка конкурентного середовища

Розділ 3. Напрями стратегічного розвитку ресторану «Локаліст», м. Київ

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку послуг

3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії диверсифікації послуг

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	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2020 р.	18.05.2020 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	

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

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бойко М. Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У роботі студенткою опрацьовано та осмислено теоретичні засади формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу, проаналізовано інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії розвитку підприємства

Здійснено економічну оцінку господарської діяльності досліджуваного суб'єкту ресторанного бізнесу, визначено вплив факторів підприємницького середовища на розвиток ресторану та оцінено конкурентне середовища функціонування.

За результати теми теоретичного та аналітичного розділів здійснено обґрунтування стратегії розвитку послуг та оцінено ефективність реалізації стратегії диверсифікації послуг, яку запропоновано до реалізації

Випускна кваліфікаційна робота рекомендована до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Мальцевої О.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2020 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.....	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел та теоретичних досліджень...9	
1.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії розвитку підприємства.....	26
Розділ 2. Діагностика стратегії розвитку ресторану «Локаліст», м. Київ..30	
2.1. Економічна оцінка господарської діяльності.....	30
2.2. Вплив факторів підприємницького середовища на розвиток ресторану «Локаліст», м. Київ.....	44
2.3. Аналітична оцінка конкурентного середовища.....	49
Розділ 3. Напрями стратегічного розвитку ресторану «Локаліст», м. Київ.....	59
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку послуг.....	59
3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії диверсифікації послуг.....	66
Висновки.....	71
Список використаних джерел.....	73
Додатки.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі ресторанне господарство є однією з найприбутковіших сфер здійснення економічної діяльності у світі, однак така діяльність є також однією з найризикованіших. За статистикою, середній обіг коштів, котрі були вкладені у ресторан, відбувається в 5-6 разів швидше, ніж інвестиції, вкладені, наприклад, у магазин одягу.

Фундаментальні аспекти сучасних форм організації і роботи у ресторанному бізнесі, а також розвитку ресторанної справи України знайшли своє відображення у працях таких вчених, як А.І. Усіна, Т.П. Кононенко, Н.В. Полстяна, І.В. Хваліна, А. А. Мазаракі, О.Л. Іванік, Г.Б. Мунін, А.О. Змійов та інших.

Сьогодні ресторанна справа в Україні перебуває лише на стадії розвитку. Ресторанний бізнес - довгострокова інвестиція з вірогідною прибутковістю в 15-20%, або незалежно від збитковості використовується як іміджевий інструмент його власника.

З кожним роком в Україні з'являються все нові види ресторанних закладів, починаючи від фаст-фудів, і закінчуючи тематичними та елітними ресторанами, тому необхідно значну увагу приділяти особливостям розвитку даної сфери, а особливо темпам та динаміці його розвитку, слідкувати за тим як реагують на той, чи інший тип ресторанного господарства споживачі, розглядаючи детально їх уподобання.

Варто зазначити, що не існує еталонної моделі ведення ресторанного бізнесу, хоч історично це одна з найдавніших сфер діяльності, вона є достатньо інноваційною. Зміни соціально-економічного середовища як зовнішнього фактору впливають на галузь ресторанного господарства.

Специфіка даного виду діяльності, а також недостатня вивченість тенденцій його розвитку, мають вагоме значення.

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

Для досягнення мети роботи були поставлені та вирішені наступні завдання: вивчення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії розвитку підприємства; проведення діагностики стратегії розвитку ресторану «Локаліст»; надання економічної оцінки господарської діяльності ресторану; створена аналітична оцінка конкурентного середовища; виявлені напрями стратегічного розвитку ресторану «Локаліст»; обґрунтування стратегії розвитку послуг; проведена оцінка ефективності реалізації стратегії диверсифікації послуг.

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.

Методи дослідження. Під час роботи використані такі методи: системного аналізу, порівняння, індукції та дедукції, статистичної обробки даних, а також метод критичного аналізу наукової і методичної літератури.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження становлять основні теоретичні положення стратегії розвитку ресторанних господарств, праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані та матеріали ресторану «Локаліст».

Апробацією результатів дослідження є публікація наукової статті «Методичні основи стратегічного планування у ресторанному бізнесі» у збірнику статей «HORECA – нові формати» (додаток А).

РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1 Аналітичний огляд літературних джерел та теоретичних досліджень

Для забезпечення ефективної діяльності та підтримки конкурентних позицій на ринку, керівництво підприємства повинне формувати власну стратегію розвитку – генеральний перспективний напрямок розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення, на основні таких принципів як:

- 1) орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;
- 2) багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;
- 3) безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- 4) комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо. [31]

Перша стадія розробки стратегії розвитку за Портером полягає в уточненні природи утриманої конкурентної переваги, що стає базою для подальших стратегічних і тактичних кроків. Конкурентні переваги можна визначити звернувшись до двох вимірів: виробництво та ринкова ціна. Далі потрібно визначити, яку перевагу легше захистити на певному ринку товару.

Виходячи з цієї ситуації, можна: визначити конкурентні переваги, по відношенню до яких в неї найкраща позиція, прийняти рішення про

досягнення такої конкурентної переваги в даній сфері, або намагатися нейтралізувати переваги своїх конкурентів [43].

Конкурентні переваги

Стратегічна мета	Унікальність товару з точки зору покупця	Низькі витрати
	Весь сектор	Диференціація
Конкретний сегмент	Концентрація	

Рис. 1.1. Базові стратегії за Портером

На думку Портера, існують тільки три базові конкурентні стратегії (рис. 1.1), що розрізняються по своєму цільовому ринку (весь ринок або певний його сегмент) і за типом реалізованого конкурентної переваги: по витратах або по переважаючим якостям товару [8].

Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах.

Ця базова стратегія спирається на продуктивність і зазвичай пов'язана з існуванням ефекту досвіду. Вона включає: ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції в виробництво, спрямовані на реалізацію ефекту досвіду, ретельне опрацювання конструкції нових товарів, зниження збуту та рекламних витрат. У центрі уваги всієї стратегії - низькі витрати в порівнянні з конкурентами.

Перевага щодо витрат створює ефективний захист проти п'яти конкурентних сил:

- Суб'єкт бізнесу здатен протистояти своїм прямим конкурентам навіть у випадку цінової війни і в стані отримувати прибуток при ціні, мінімально допустимої для конкурентів.
- Сильні клієнти не можуть домогтися зниження ціни нижче рівня, прийняттого для найбільш сильного конкурента.
- Низькі витрати забезпечують захист проти сильних постачальників, так як дають фірмі більшу гнучкість у разі підвищення вхідних витрат.
- Низькі витрати створюють бар'єр входу для нових конкурентів і одночасно хороший захист проти товарів-замінників.

Таким чином, лідерство за рахунок економії на витратах дає надійний захист тому, що першими дію конкурентної боротьби відчують найменш ефективні фірми.

Ризики стратегії, заснованої на лідерство по витратах:

- Технологічні зміни, знецінюються попередній досвід та інвестиції.
- Нездатність вчасно виявити необхідність внесення змін в товар через перебільшеної уваги до витрат.
- Інфляція витрат, звужує можливості фірми з підтримки різниці в цінах, необхідної для подолання небезпек з боку марок конкурентів або інших варіантів диференціації.

Стратегії диференціації.

Метою подібних стратегій є надання товару характерних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють товар від пропозицій конкурентів. Суб'єкт бізнесу прагне створити ситуацію монополістичної конкуренції, в якій вона завдяки своїм відмітним особливостям володіє значною ринковою силою.

Диференціація може приймати різні форми: імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд. Диференціація, як і лідерство по витратах, захищає компанію від п'яти конкурентних сил, але зовсім іншим способом:

- По відношенню до прямих конкурентів диференціація знижує замінність товару, підсилює прихильність марці, зменшує чутливість до ціни і тим самим підвищує рентабельність.
- Прихильність клієнтів послаблює їхній тиск на фірму і ускладнює прихід на ринок нових конкурентів.
- Підвищена рентабельність збільшує стійкість до можливого зростання витрат в результаті дій сильного постачальника.
- Нарешті, відмітні властивості товару і завойована прихильність клієнтів захищають фірму і від товарів-замінників.

Незважаючи на те що наявність відмінних якостей вимагає, як правило, більш високі витрати, успішна диференціація дозволяє фірмі домогтися більшої рентабельності за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Стратегія даного типу не завжди сумісна з метою завоювання великої частки ринку, оскільки більшість покупців може бути не схильне платити підвищену ціну навіть за чудовий товар [7].

Стратегії диференціації зазвичай вимагають значних інвестицій в операційний маркетинг і особливо в рекламу, з метою сповістити ринок про заявлені відмітні особливості товару.

Ризики стратегії, заснованої на диференціації:

- Розрив у цінах щодо конкурентів з низькими витратами стає настільки великим, що зберегти прихильність до диференційованої марці виявляється неможливим.
- Роль фактора диференціації падає в міру того, як товар стає все більш звичним.
- Сприйняття диференціації знижується під впливом імітацій.

Стратегія спеціалізації. Третя базова стратегія - це стратегія спеціалізації, тобто концентрації на потребах одного сегмента або конкурентної групи покупців, без прагнення охопити весь ринок.

Мета тут полягає в задоволенні потреб обраного цільового сегмента краще, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, або і на те, і на інше, але тільки в рамках цільового сегмента.

Стратегія концентрації дозволяє домогтися високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди веде до малої частки ринку в цілому.

Ризики стратегії концентрації:

- Розрив у цінах по відношенню до неспеціалізованих товарів конкурентів стає занадто великим.
- Відмінності у вимогах до товару в межах цільового сегмента і ринку в цілому скорочуються.
- Конкуренти виходять на ще більш вузькі підсегмент всередині цільового сегмента.
- Розглянуті стратегії вимагають для своєї реалізації різних ресурсів і знань.

Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах передбачає стабільні інвестиції, високу технічну компетентність, жорсткий контроль над виробництвом і збутом і прості у виготовленні, стандартизовані товари. Домінуючу роль відіграє виробництво.

Стратегія диференціації передбачає перш за все наявність ноу-хау в області маркетингу. Головною є здатність передбачати еволюцію ринку. Важлива також координація виробництва і маркетингу, тобто має підтримуватися рівновага між різними функціями.

Нарешті, стратегія концентрації передбачає ті ж характеристики, але стосовно до цільового сегменту.

Загальна стратегія ефективно підтримує більшість бізнес-конкурентних рішень, прийнятих організацією. Тому важливо, щоб вона була обрана правильно. У своїй роботі Портер наголосив на важливості не намагатися

використовувати більше однієї стратегії, оскільки кожен звертається до різної споживчої бази та до різних організаційних сильних сторін та ознак.

Наприклад: малий бізнес іноді може боротися за конкуренцію за витратами в галузі, в якій переважають великі багатонаціональні організації.

Щоб розвивати та підтримувати конкурентну перевагу, підприємства повинні визначити, де лежать їхні сильні сторони. Одним із способів цього було б проведення SWOT-аналізу організації. Це дозволяє бізнесу виявити як сильні, так і слабкі сторони, а також будь-які конкретні можливості та загрози, з якими вони можуть зіткнутися на цьому шляху.

Крім цього, для аналізу процесу можна використовувати різні аналізи.

Аналіз ланцюгової вартості може бути використаний для виявлення цінних для організації та її продуктів інструментів та процесів, які можна використовувати для отримання конкурентної переваги.

На додаток до цього, П'ять сил Портера можуть бути використані для розвитку більш глибокого розуміння галузі, в якій лежить організація, та рівня конкурентоспроможності всередині неї. Застосувавши ці два аналізи поряд із організаційним SWOT-аналізом, бізнес може перехрестити свої сильні сторони та ознаки природи галузі та визначити, чи найбільше їм підходить стратегія на основі витрат, чи диференціація та чи вони повинні бути зосереджені на малому, чи великому сегменті ринку [38].

Розвиток бізнесу (BD) - це процес, який використовується для виявлення, виховання та набуття нових клієнтів та бізнес-можливостей для зростання та прибутковості. Стратегія розвитку бізнесу - це документ, який описує стратегію, яку ви використаєте для досягнення цієї мети.

Обсяг розвитку бізнесу може бути широким і може відрізнятись від організації до організації.

Стратегічний розвиток бізнесу - це узгодження процесів та процедур розвитку бізнесу з стратегічними цілями бізнесу фірми. Роль стратегічного

розвитку бізнесу полягає в тому, щоб придбати ідеальних клієнтів для послуг з найвищим пріоритетом, використовуючи обіцянки бранда, які ви можете виконати. Вирішення того, які цілі слід переслідувати та використання стратегій для розвитку нового бізнесу, насправді є важливим рішенням.

При формуванні стратегії розвитку підприємства перш за все, необхідно вирішити ряд певних завдань, від яких залежатиме обраний тип стратегії для ефективного управління розвитком підприємства:

1. Вибір оптимальної лінії поведінки на ринку готової продукції виходячи з потреб ринку, існуючого та можливого асортименту продукції, існуючого та потрібного технічного рівня виробництва. Підхід до розвитку продукту демонструє Рис. 1.2.

2. Вибір засобів конкурентної боротьби: цінова або не цінова конкуренція; конкуренція якості виготовлення або якості обслуговування у після продажному періоді; конкурентна боротьба в сфері традиційної або принципово нової продукції; створення нового сегменту ринку або захоплення існуючого.

3. Формування та підтримання оптимальної структури потенціалу підприємства на основі оптимізації співвідношення існуючого та задіяного потенціалу з потенціалом розвитку, згідно відповідної фінансової стратегії.

4. Визначення, потрібного для підтримки конкурентоспроможності бізнесу, технічного та технологічного рівня виробництва.

5. Розробка відповідних організаційно-технічних заходів розвитку (технічне переоснащення, реконструкція, розширення, нове будівництво, зміна системи управління, реструктуризація, зміна форми власності, об'єднання або подібнення об'єктів).

6. Визначення джерел та засобів формування фінансових ресурсів для проведення заходів втілення потенціалу розвитку, згідно обраної фінансової стратегії, на екстенсивній або інтенсивній основі [30].



Рис. 1.2. Стратегія розвитку продукту [7]

Під стратегічним плануванням розуміють, як правило, довгострокове планування, що систематизує та формалізує виконання перспективних завдань підприємства, охоплює всі сторони його діяльності і спрямоване на розробку, організацію та виконання стратегічних планів, проектів та програм. [31]

Метою стратегічного планування є досягнення довгострокових (стратегічних) цілей підприємства, що можуть забезпечити його ефективне функціонування і високий рівень конкурентоспроможності.

Стратегічне планування може здійснюватися будь-яким підприємством, яке має серйозні наміри щодо свого перспективного розвитку на даному ринку. Слід зазначити, що у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства існують певні передумови, які спонукають підприємство до якнайскорішого переходу до стратегічного планування. Серед цих передумов відзначимо наступні:

- необхідність реагування на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- необхідність створення нових, або підтримка існуючих конкурентних переваг, посилення конкурентоспроможності підприємства;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних, за допомогою системи стратегічного управління, вирішувати складні питання,;
- розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, що допоможе перейти від методу "проб і помилок" до наукових методів передбачення і розвитку майбутньої діяльності;
- наявність доступної інформації для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та на стимулювання розвитку підприємства. [30]

Застосування стратегічного планування на підприємстві передбачає певні етапи, основними з яких є наступні:

I етап – встановлення цілей. На даному етапі підприємство встановлює основні довгострокові (стратегічні) цілі своєї діяльності. У

різних галузях промислового виробництва довгострокові цілі можуть встановлюватись на різні терміни.

II етап – визначення стратегій та заходів щодо реалізації цілей. На цьому етапі підприємство аналізує загальні стратегії, що підходять до використання у даних умовах і обирає ту стратегію, яка найбільше відповідає стратегічним цілям і плановим показникам, встановленим на підприємстві.

III етап – розробка послідовності дій у межах обраної стратегії. На даному етапі необхідно розробити всі заходи щодо реалізації стратегічного планування на підприємстві.

IV етап – організація виконання запланованих дій. Для даного етапу характерним є чіткий розподіл дій по окремих підрозділах та виконавцях, а також забезпечення кожного виду робіт у межах стратегічного планування необхідними видами ресурсів.

V етап - облік і контроль виконання запланованих дій. На даному етапі здійснюється перевірка досягнення всіх цілей і показників стратегічного планування, що були заплановані до виконання на початковому етапі.

VI етап – аналіз виконання запланованих дій. На даному етапі здійснюється аналітична робота, у результаті якої підводяться підсумки про ступінь реалізації завдань стратегічного планування за звітний період. Даний етап є дуже важливим оскільки він дає можливість у наступному періоді стратегічного планування максимально уникати всіх вад, що були допущені у звітному періоді.

Якщо менеджмент підприємства зацікавлений у послідовному і якісному втіленню в життя елементів стратегічного планування, то при формуванні основних заходів стратегічного планування необхідно дотримуватись певних принципів, головними з яких є наступні:

- цілевстановлення та цілереалізація – передбачає, що стратегічне планування має починатись зі встановлення загальних цілей і розробки основних заходів по їхній реалізації;
- системність, комплексність і збалансованість – дана група принципів передбачає, що стратегічному плануванню підлягають всі сторони діяльності підприємства, які є взаємозалежними і мають здійснюватися у комплексі;
- безперервність – даний принцип передбачає, що процес стратегічного планування не є тимчасовим явищем, а виконується постійно і в усіх напрямках діяльності підприємства;
- реалістичність і досяжність – дана група принципів спрямована на те, щоби головні цілі стратегічного планування носили би напружений характер але у той же час були б були реальними для виконання;
- багатоваріантність, альтернативність, селективність – дана група принципів передбачає розробку декількох варіантів основних показників стратегічного планування і шляхів їхньої реалізації, які слід всебічно проаналізувати і обрати з них найбільш оптимальні;
- спадковість, послідовність – означає, що у процесі здійснення стратегічного планування підприємство має враховувати всі свої попередні зобов'язання і попередні стратегічні плани;
- наукова та методична обґрунтованість - дані принципи зобов'язують підприємство використовувати у процесі стратегічного планування сучасні методики і наукові розробки;
- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію – застосування даної групи принципів дасть можливість підприємству вчасно реагувати на потреби ринку і забезпечить йому певні конкурентні переваги;
- кількісна та якісна визначеність – дані принципи налаштовують стратегічне планування на використання конкретних показників, які вимірюються у натуральних, вартісних і трудових показниках і у процесі

стратегічного планування піддаються чіткому корегуванню, а на завершальній стадії підлягають чіткому аналізу;

- ефективність і соціальна орієнтованість – використання даних принципів передбачає зробити процес стратегічного планування і його кінцеві результати високопродуктивними і спрямованими на вирішення багатьох соціальних проблем, як на самому підприємстві так і за його межами[33].

Гарвардська бізнес-школа вважає, що зараз потрібно робити новий акцент на клієнтські показники. Скоро компанії переходять від просування продукту на ринку до орієнтації на клієнта, тому їм знадобляться нові показники, щоб вимірювати ефективність стратегії (рис. 1.3).



Рис.1.3. Нові показники для нової моделі

По-перше, компаніям необхідно приділяти менше уваги прибутковості продукту і більше - вигідності клієнта. Роздрібні торговці деякий час застосовували цю концепцію, використовуючи збиткові товари - продукти, які, можливо, не приносять дохід, але зміцнюють відносини з клієнтами.

По-друге, компаніям потрібно приділяти менше уваги поточним продажам і більше - побудові довгострокових ціннісних відносин з клієнтами. Компанія, яка перебуває в стані занепаду, може мати непогані продажі на даний момент, але перспективи у неї будуть поганими. Показник довічної цінності клієнта оцінює майбутні доходи, які виходять від клієнта, належним чином простимульованого і обдарованого знижками, щоб показати зміну вартості грошей з плином часу. Довічна цінність орієнтує компанію на довгострокове здоров'я - установка, яку повинні розділяти більшість акціонерів і вкладників.

Навіть зараз грамотні аналітики закликають фірми до розуміння коефіцієнта утримання клієнта, цінності клієнта і активів бренду.

Перехід від просування продуктів до орієнтування на клієнтів вимагає також зміни в самих показниках.

По-третє, компаніям необхідно перевести увагу з брендового капіталу (цінності бренду) на клієнтський капітал (суму довічної цінності їх клієнтів). Все частіше брендовий капітал сприймається як засіб для втілення мети - побудови клієнтського капіталу. Клієнтський капітал володіє додатковою перевагою: він дає уявлення про цінності фірми, роблячи маркетинг більш актуальним для акціонера.

По-четверте, компаніям потрібно приділяти менше уваги поточним часткам ринку і більше уваги - часткам клієнтського капіталу (цінності клієнтської бази компанії, поділеної на загальну цінність клієнтів на ринку).

Частка на ринку пропонує миттєве уявлення про конкурентну позицію компанії на даний момент, однак частка клієнтського капіталу служить мірою довгострокової конкурентоспроможності фірми з урахуванням прибутковості.

З огляду на зростаючу значимість інформації про клієнта, компанії повинні стати знавцями у відстеженні інформації на різних рівнях:

індивідуальному, сегментом і загальному. Різні стратегічні рішення вимагають володіння інформацією на різних рівнях, тому компанії зазвичай потребують численних джерел інформації, щоб задовольнити всі потреби.

На рівні індивідуального клієнта ключовим показником служить довічна цінність клієнта; найбільш підходяща маркетингова діяльність - пряма, а ключові джерела даних - клієнтські бази даних, що складаються компанією. На рівні сегмента ключовим показником є довічна цінність сегмента (довічна цінність середнього покупця, помножена на кількість покупців в сегменті); найбільш підходяща маркетингова діяльність - маркетингові зусилля, спрямовані на певний сегмент покупців, іноді з використанням вузькоспеціалізованих засобів масової інформації; ключовими джерелами інформації будуть дані опитувань і експертні поради покупців. На загальному ринковому рівні ключовим показником стає клієнтський капітал; найбільш підходяща маркетингова діяльність - робота з широкою рекламою, часте звертання до засобів масової інформації; ключовими джерелами інформації служать загальні дані про продажі і дані опитувань.

Очевидно, що компанії мають потребу в певних показниках, щоб оцінювати прогрес в зборі і використанні інформації про клієнтів. Хорошим загальним показником може служити частота, з якою менеджери звертаються до архівів з інформацією про клієнтів і доповнюють їх, хоча про якість інформації цей показник нічого не говорить. Щоб домогтися якості, деякі фірми створюють ринки з новою інформацією про клієнтів, де наймані працівники оцінюють значимість вкладу в базу.

Як у випадку з будь-якої іншої організаційної трансформацією, буде складно перетворити компанію, орієнтовану на продукт, в компанію, повністю орієнтовану на клієнта. Оскільки зміни припускають замаху на

чийсь інтереси, зміни не відбудуться природно і органічно. Трансформація повинна йти зверху вниз. Однак, як страхотливими б не були зміни, вони неминучі. Скоро цей шлях буде єдиним конкурентоспроможним способом обслуговування клієнтів [41].

Нинішній споживач, як і колишній, хоче ясно розуміти, що обіцяє йому володіння річчю тієї чи іншої марки, і готовий розглядати різні пропозиції.

Однак ключові «точки дотику» з ним - коли і чому він готовий слухати і яка буде його реакція - зовсім не ті, що раніше. У традиційної маркетингової стратегії максимум зусиль і коштів направляли на два завдання: щоб про бренд знало якомога більше потенційних покупців і щоб саме цей бренд привернув їх в місцях продажу. Ця стратегія працювала практично безвідмовно. Однак сьогодні головні «точки дотику» змістилися, їх стало більше, і вони якісно інші. А тому і стратегія, і розподіл бюджету теж повинні змінитися. Впливати на споживача потрібно тоді, коли він найбільш відкритий для пропозицій.

Сучасні споживачі принципово по-іншому вступають в зв'язок з брендами, часто за допомогою медійних каналів, які знаходяться за межами контролю виробників або продавців. Це означає, що традиційні стратегії маркетингу слід переглянути згідно з тим, як змінилися відносини між клієнтами і брендами.

Згідно знаменитої метафори воронки, покупець повинен почати розглядати кілька брендів і систематично звужувати їх число, поки він не визначиться з остаточним вибором (рис. 1.4). На цьому його стосунки як з виробником, так і з продавцем закінчуються. Але зараз, спираючись переважно на мережеві контакти, покупець оцінює цілу армію варіантів і часто звертається до бренду за допомогою соціальних мереж також і після покупки.



Рис. 1.4. Шлях покупця до рішення про покупку

Хоча стратегії маркетингу, фокусуючись на побудові впізнаваності бренду і місця продажу, в минулому досить непогано працювали, точки дотику з покупцем змінилися за своєю природою.

Наприклад, сьогодні в багатьох категоріях єдиним серйозним впливом, що спонукає клієнта до покупки, може стати чиясь рекомендація.

Автор описує «шлях покупця до вирішення» як що складається з чотирьох стадій:

- розгляд вибірки брендів;
- оцінка за допомогою пошуку інформації у знайомих, в оглядах продукції і в інших місцях;
- покупка;
- насолоду покупкою, рекомендації та встановлення зв'язку.

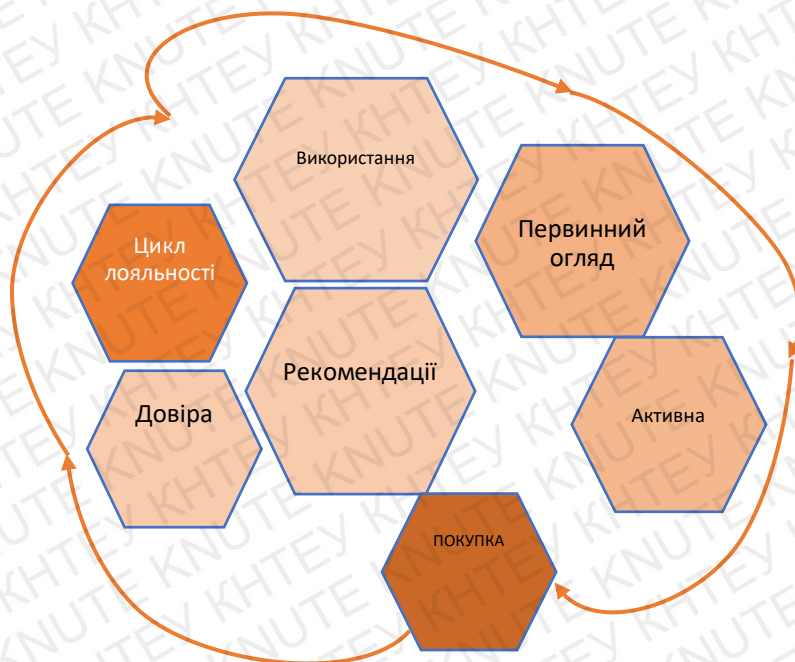


Рис.1.5. Цикл лояльності

Якщо зв'язок покупця з брендом стає досить міцним, то можна буде увійти в цикл «покупка - насолода - рекомендація - зв'язок», повністю минаючи перші дві стадії.

Проаналізувавши літературні джерела та теоретичні дослідження ми дійшли висновку, що стратегія, вдало реалізована, може призвести до високого темпу зростання рівня продажу, частки ринку та прибутковості ресторану.

В той час як неправильна стратегія може стримувати ріст і цінні таланти. Однак багато компаній затримуються на цьому критичному кроці. Отже, стратегічне планування - найважливіший чинник розвитку ресторанного бізнесу, яке є основою розроблення стратегії розвитку.

Кожне підприємство на основі своїх домінуючих якостей, активів та з урахуванням зовнішнього контексту повинно розробляти власну стратегію, опираючись на праці дослідників та інших інформаційно-аналітичних джерел.

1.2 Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії розвитку підприємства

Управління стійким розвитком та досягнення головної стратегії підприємства вимагає від управління формування ефективного та раціонально-оптимального інформаційно-аналітичного забезпечення.

Адже стратегічний розвиток кожного підприємства безпосередньо залежить від правильної інтеграції та реалізації управлінських рішень.

Прийняття вірних, з економічної точки зору, управлінських рішень неможливе без інформаційно-аналітичного забезпечення [3].

Інформаційно-аналітичне забезпечення, як стратегічний менеджмент на підприємстві, що являє собою інтегровану систему стратегічного обліку і стратегічного аналізу, яка систематизує інформацію для обґрунтування бізнес-стратегії, координації напрямів стратегічного розвитку підприємства, системної оцінки ефективності реалізації оперативно-тактичних і стратегічних управлінських рішень [4].

Складовими системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства є: облік, аналіз і контроль. Кожна із підсистем має різні рівні використання, а саме: оперативний (поточний); управлінський; фінансовий; стратегічний [5].

Реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві торкається всіх аспектів його діяльності; однак оскільки інформація — це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер, перебудувати інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями треба дуже ретельно.

Існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище — технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні

ретроспективні показники тощо — і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер.

Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні потреби тощо. До того ж бракує соціально-політичної інформації, збиранням і аналізом якої навіть науково-дослідні інститути мало займаються.

Усе це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього. Але навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, це не завжди забезпечує прийняття ефективних рішень [33].

Замість довільного призначення цілей на кварталному чи річному часовому проміжку, слід скористуватись методом конуса (рис. 1.6).

Спочатку визначаємо ймовірні події, про які вже є дані чи докази, а потім працюємо назовні.

Кожен розділ конуса є стратегічним підходом, і він охоплює попередній, доки ви не досягнете значного розвитку систем у вашій компанії.

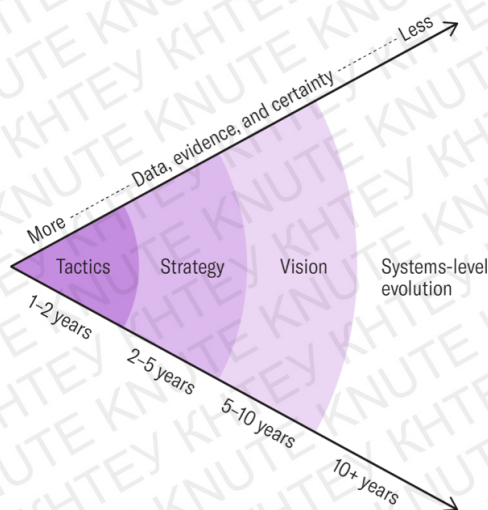


Рис. 1.6. Метод конуса [37]

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

У процесі формування стратегії збирають і обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на запитання: які можливості надає та чому привертає певна сфера діяльності конкретне підприємство; як можна використати можливості зовнішнього середовища; які види конкурентних стратегій доцільно використовувати в конкретній галузі; в який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце підприємство у цій галузі, що є його ключовими факторами успіху, тощо.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів.

Створення такого забезпечення — це не лише нагромадження інформації та її обробка.

База стратегічних даних (БСД) — це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (БСД) використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується за допомогою цільових підбірок інформації, що надходить з багатьох джерел і являє собою по суті процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки взагалі; БСД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Допущення та прогнози дають змогу сконцентрувати увагу на найсуттєвіших факторах, які впливають на ситуацію та розвиток її в найімовірнішому напрямку. Допущення дозволяють дещо «стиснути» інформацію, ввести якісні оцінки у міркування про майбутній розвиток подій. Прогнози більш орієнтовані на кількісні показники і надають майбутньому більш чітко виражені риси.

БСД, добре сформовані та постійно поновлювані, є основою для стратегічного планування та управління [33].

Отже, система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства дає змогу відстежувати та досягати виконання планів щодо виробництва та збуту продукції, відповідати фактичних витрат нормативним, забезпечувати ефективне використання основних засобів та предметів праці, зростання продуктивності праці, підвищення результативності всіх фінансово-економічних показників.

РОЗДІЛ 2 Діагностика стратегії розвитку ресторану «Локаліст»,

м.Київ

2.1 Економічна оцінка господарської діяльності

У різних підприємствах проявляються основні види ефективності, що всебічно характеризують діяльність будь-якого організаційно-господарського утворення. Ефективність, як економічна категорія, відображає рівень використання системи природних, економічних, науково-технічних і соціально-політичних умов функціонування продуктивних сил і виробничих відносин [20]. Кожен із факторів, що включає дане визначення, взаємодіє один з одним, впливаючи на кінцеві результати підприємницької діяльності та рівень її ефективності в окремих галузях економіки.

Ефективність діяльності на підприємстві – це узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці і робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу. Загальну економічну ефективність виробництва ще називають загальною продуктивністю виробничої системи [11, ст. 87].

Аналіз фінансово-господарської діяльності необхідно проводити на будь-якому підприємстві - державному, спільному, акціонерному, підрядному, малому чи заснованому на іншій формі власності.

Загальна методологія визначення економічної ефективності полягає у відношенні результату виробництва до затрачених ресурсів (витрат), тобто одержаного економічного ефекту до витрат на його досягнення [14].

Оцінка діяльності, що здійснюють підприємства визначається за допомогою критерію економічної ефективності, який пов'язаний із збільшенням виробництва споживчих вартостей на основі підвищення продуктивності праці та раціонального використання усіх задіяних ресурсів.

Для визначення економічної ефективності підприємств використовують систему показників (рис. 2.1) [39].



Рис. 2.1. Система показників економічної ефективності підприємств

Таким чином, мірою результативності виробництва продукції, реалізації товарів чи надання послуг підприємств ресторанного бізнесу є сукупність найважливіших економічних показників, які визначають рівень використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Найбільше впливають на продуктивність праці й організацію технологічного процесу технологічне устаткування і засоби механізації. Тому в першу чергу слід аналізувати технічний стан технологічного устаткування.

Технічний стан устаткування характеризується його фізичним і моральним зносом, рівнем застосування нової техніки, а це в першу чергу

залежить від віку устаткування. Старе устаткування, як правило, менш продуктивне і більш зношене. Однак застаріле, але фізично придатне до експлуатації устаткування, може бути модернізовано, шляхом конструктивних змін чи заміни окремих вузлів і деталей. У цьому випадку техніко-економічні показники старого устаткування доводяться до рівня останніх зразків, що випускаються промисловістю і збільшується термін його експлуатації. Модернізація старого устаткування обходиться значно дешевше, ніж придбання й установка нового.

Устаткування, що знаходиться в експлуатації до 5 років відноситься до прогресивного.

Ресторан «Локаліст» почав свою роботу у 2017 році у м. Київ. Основний цільовий сегмент – іноземний турист. Концепція – локальна їжа.

Таблиця 2.1

Структура асортименту продукції ресторану «Локаліст», 2020 р.

Група страв	К-сть	Питома вага
Закуси	5	13%
Салати	4	10%
Супи	5	13%
Локшина	2	5%
Риба	5	13%
М'ясо	9	23%
Гарніри	3	8%
Десерти	7	18%
Всього	40	100

Ресторан «Локаліст» відкрився 3 роки тому, це означає, що устаткування прогресивне та немає великих затрат на заміну та ремонт.

Ресторан «Локаліст» функціонує на ринку з 2017 року, орендує приміщення 120 м², щомісячна аренда складає біля 100 тисяч гривень, на комунальні платежі йде близько 40 тисяч.

У ресторані «Локаліст» діє лінійно-функціональна організаційна структура. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою

комбінацію лінійної та функціональної структури. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

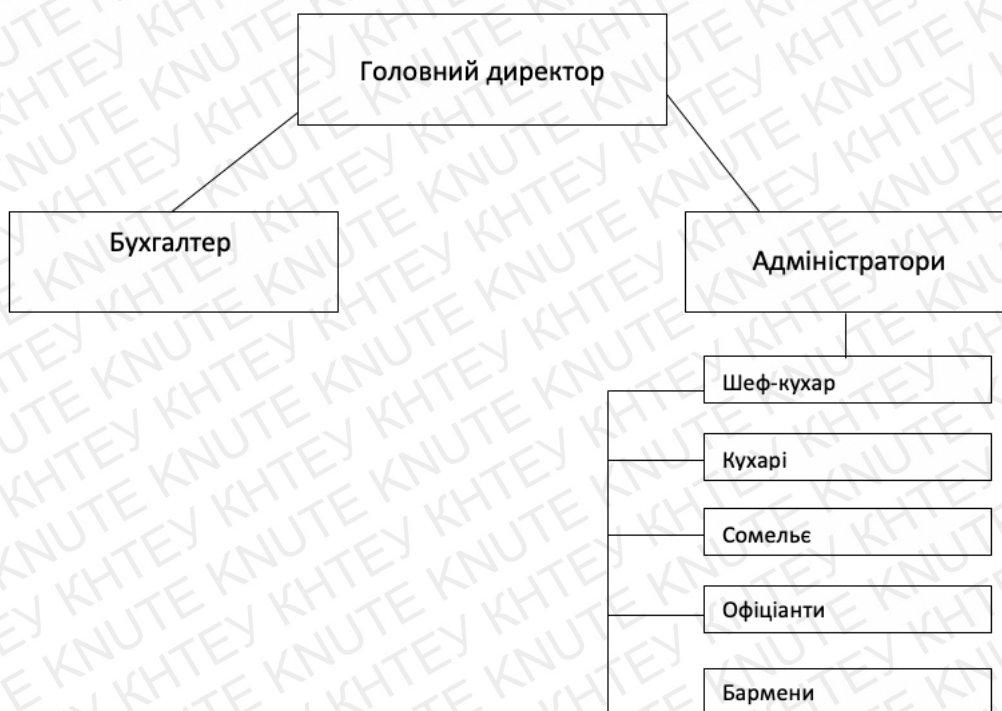


Рис.2.2. Організаційна структура

Лінійно-функціональна структура дуже вдала для ресторанної діяльності, адже вона використовується для виконання однакових завдань та при невеликих змінах в технології.

Визначення обсягу товарообігу та його динаміку в 2017-2019 роках наведено в таблиці 2.2. Із таблиці можна зробити висновок, що зміна обсягу товарообігу підприємства мала позитивну динаміку. І уже на другий рік роботи ресторану приріст загального обсягу товарообігу склав 3 млн. грн або 33%. У 2019 року ріст товарообігу дещо сповільнився. І це зумовлено, значною мірою, сповільненням залучення нових клієнтів до

ресторану. А відсутність змін в меню призвело до скорочення кількості відвідувань ресторану постійними клієнтами.

Таблиця 2.2

Товарообіг ресторану «Локаліст» у 2017-2019 рр.

Показники	Один. вим.	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення, +/-		Темпи приросту, %	
					2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Товарообіг, в т.ч.:	тис. грн	9,378	12,450	13,992	3,072	1,542	33	12
Товарообіг продукції власного виробництва	тис. грн	7,127	9,836	11,613	2,708	1,778	38	18
Товарообіг продукції власного виробництва	%	76	79	83	3	4	4	5
Товарообіг покупних товарів	тис. грн	2,251	2,615	2,379	364	-236	16	-9
Товарообіг покупних товарів	%	24	21	17	-3	5	-13	-19

Позитивним фактом є те, що хорошу динаміку росту показував товарообіг продукції власного виробництва. Це обумовлено переходом частково на напої власного виробництва, таких як морси, лимонади, настойки, заготовку варення, соусів та іншої продукції, а також більш ефективним управлінням закупками та зменшенням частки покупних товарів. І якщо у 2017 році частка товарообігу продукції власного виробництва складала 76%, у 2018 році – 79%, то у 2019 вже 83%. А товарообіг покупних товарів поступово займав меншу питому вагу.

Роздрібний товарообіг підприємства по кварталах у 2020 р. представлено в таблиці 2.3.

Найбільша питома вага в річному обороті 2020 року займає оборот першого кварталу - 30 %, а найменша питома вага в річному обороті доводиться на другий квартал - понад 23 %. Причини такої ситуації було зазначено вище. 3-й квартал був найвдалішим з огляду на ріст товарообігу ресторану. Слід зазначити, що на такий стан суттєво вплинуло два фактори: зняті карантинні обмеження та відкрита літня площадка, яка додала привабливості ресторану та 20 посадкових місць. Крім того, зросла активність внутрішнього туризму, кількість відвідувачів Пейзажної алеї та Андріївського узвозу, тож збільшилась і кількість гостей ресторану.

Таблиця 2.3

**Структура поквартального товарообігу ресторану
«Локаліст», 2020 р.**

Квартали	2020 р.	
	тис. грн	%
1 квартал	2,919	30
2 квартал	1,654	17
3 квартал	3,114	32
4 квартал (прогноз)	2,043	21
Всього	9,730	100

Візуально питому вагу кожного з 4-х кварталів та нерівномірність доходів від операційної діяльності ресторану добре видно на рис. 2.3.

За прогнозом товарообіг у 4-му кварталі 2020 року очікується досить низьким, хоча й вищим за результати другого кварталу. Оскільки прогнозується ріст захворюваності на Covid-19, та, відповідно, посилення карантинних мір і зниження рівня відвідуваності ресторану.

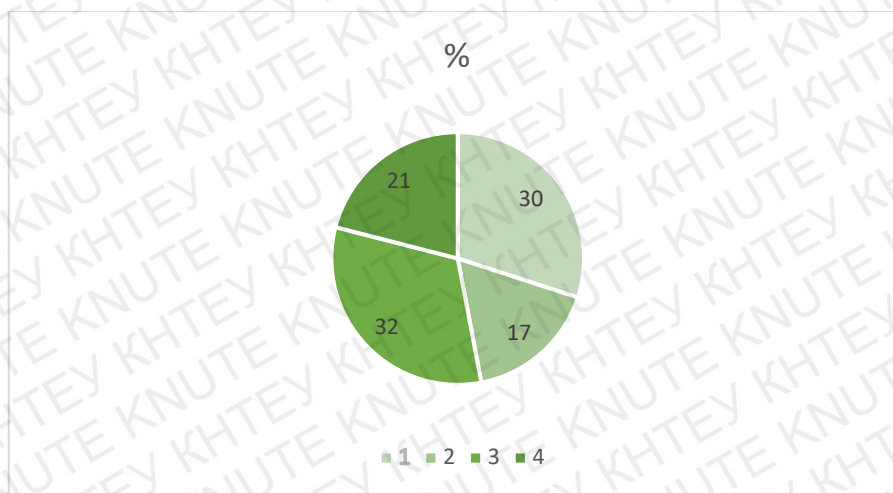


Рис.2.3. Питома вага квартального товарообігу в річному обороті ресторану «Локаліст», %

Оцінка господарської діяльності закладів ресторанного господарства здійснюється виходячи з кінцевого фінансового результату – прибутку. Прибуток від виробничо-торгівельної діяльності визначається як різниця між валовими доходами від основної діяльності (сумою реалізованих торговельних надбавок і націнок без податку на добавлену вартість), іншими операційними доходами ресторану та витратами виробництва і обігу.

Прибуток є якісним показником, в його розмірі відображується зміна обсягу товарообороту, доходів підприємства, рівня використання ресурсів, величини витрат обертання. Як показник ефективності господарської діяльності, прибуток характеризує кінцевий результат діяльності торговельного підприємства. Прибуткова діяльність ресторану є обов'язковою умовою розширеного відтворення на підприємстві, забезпечення його самофінансування, можливостей для актуалізації пропозиції, розробки нових товарів і послуг, залучення знаменитих шефів до розробки нового привабливого меню, залучення нових гостей, і, відповідно, зміцнення його конкурентоздатності на ринку. Отримання прибутку у достатньому розмірі стає вкрай необхідною умовою в ситуації

нестабільності, яку ми спостерігаємо під час пандемії та економічної кризи, яка є наслідком.

Розрахунок основних показників господарської діяльності за період січень-жовтень 2018-2020 років, які впливають на величину прибутку, відображений у таблиці 2.4 та візуалізовано на рис. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників господарської діяльності ресторану
«Локаліст» за період січень-жовтень 2018-2020 рр.**

Показники	Факт			Відхилення		Темп росту, %	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019/ 2018 р.	2020/ 2019 р.	2019/ 2018 р.	2020/ 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10,375,690	11,871,195	8,903,396	1,495,505	2,967,799	114.41	0.75
Собівартість реалізації продукції (послуг)	6,121,657	6,647,869	5,520,106	526,212	1,127,764	108.60	0.83
Валовий прибуток	4,254,033	5,223,326	3,383,290	969,293	1,840,035	122.79	0.65
Адміністративні витрати	601,79	724,143	525,3	122,353	-198,843	120.33	0.73
Витрати на збут	1,348,840	1,780,679	1,282,089	431,84	-498,59	132.02	0.72
Інші операційні витрати	363,149	439,234	347,232	76,085	-92,002	120.95	0.79
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1,940,254	2,279,269	1,228,669	339,015	1,050,601	117.47	0.54
Чистий прибуток	1,591,008	1,869,001	1,007,508	277,993	-861,493	117.47	0.54
Рентабельність господарської діяльності, %	15.33	15.74	11.32	0.4	-4.43	102.67	0.72

Проводити аналіз саме за 10 місяців 2018-2020 років є дуже важливим, оскільки ситуація у ресторанному бізнесі у поточному 2020 році кардинально відрізняється від ситуації попередніх років роботи ресторану через різку зміну у зовнішньому середовищі, введенням карантину та закриттям кордонів. Так в 2019 року ресторан «Локаліст» демонстрував позитивну динаміку росту показників чистого доходу від реалізації продукції (майже 15% росту), майже на 23% зріс валовий прибуток, що означає ефективне управління показником собівартості реалізованої продукції та правильним підходом до управління фуд-костом. Незважаючи на значний ріст усіх типів витрат у 2019 році у порівнянні до показників 2018 року, що зумовлено і ростом товарообігу, на 17,5% зросла сума чистого прибутку ресторану, що дало можливість при зростанні витрат, утримати доволі високий рівень рентабельності – 15,7%. Слід зазначити, що цей показник є достатнім для забезпечення стійкого росту ресторану. В той же час, показники господарської діяльності ресторану «Локаліст» за десять місяців 2020 року демонструють негативну динаміку абсолютно по всіх параметрах. Це стосується і показників доходів, і витрат. Відповідно, найбільшого скорочення зазнав показник чистого прибутку, незважаючи на те, що компанія намагалась ефективніше управляти собівартістю готової продукції. Рентабельність зменшилась на 4,4% і склала 11,3%, що наближається до нижньої границі ефективності ресторанного закладу. На 25% скоротився показник чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). І основну причину – карантин від 16 березня практично до середини червня – вище зазначено. І навіть дозвіл ресторанам на можливість надавати послуги харчування на літніх площадках у травні не змогли вплинути на покращення фінансового результату через погані погодні умови. Такі темпи скорочення є критичним для ресторану і вимагають термінового прийняття стратегічних рішень для підтримки його життєздатності та конкурентоспроможності.



Рис.2.3. Динаміка показників господарської діяльності ресторану
"Локаліст" за 10 місяців 2018-2020 рр., тис. грн

Ще одним з факторів, який негативно вплинув на фінансові показники діяльності ресторану – практично втрата цільового гостя – іноземного туриста, оскільки повітряний простір України закрили, закрились і готелі.

В той же час, керівництво «Локаліст» не вчасно зорієнтувалось активізувати сервіс доставки їжі, що вимагало перебудови операційних процесів в компанії, а також активізації маркетингових дій компанії у пошуках нової аудиторії, оскільки попередній сегмент та лояльні гості ресторану залишили Україну на період карантину.

Неготовність до таких дій позначилась і на рості рівня витрат виробництва та обігу. У таблиці 2.5 наведена динаміка показників реалізації продукції власного виробництва та показника середнього рівня витрат виробництва та обігу. Питому вагу реалізації продукції власного виробництва було розглянуто вище, тут важливо оцінити динаміку зміни показника витрат виробництва та обігу. У 2018 р. частка витрат на

виробництво і обіг скорочувалась, що є позитивним показником. А от у 2019 році цей показник почав зростати майже на 3%. У даному випадку ця зміна не є критичною, оскільки при збільшенні питомої ваги продукції власного виробництва цілком ймовірний ріст показника витрат. Головне, що темпи росту продукції власного виробництва були вищими за темпи росту витрат.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників господарської діяльності ресторану
“Локаліст” за 2017-2019 рр.**

Показники	Одиниці виміру	2017	2018	2019	Перевитрати (+) / економія	
					2018/2017	2019/2018
Товарообіг	тис.грн.	9,378	12,450	13,992	3,072	1,542
У тому числі, реалізація продукції власного виробництва	тис.грн	7,127	9,836	11,613	2,708	1,778
Питома вага реалізації продукції власного виробництва у товарообороті, %	%	76	79	83	3	4
Сума витрат виробництва і обігу	тис.грн	7,849	9,798	11,375	1,949	1,577
Середній рівень витрат виробництва і обігу в % до обороту	%	83.7	78.7	81.3	-5	2.6

Витрати виробництва та обігу – важливий якісний показник господарської діяльності підприємств ресторанного господарства, який, демонструючи ріст при сповільненні темпів росту товарообігу, є

негативним фактором для ефективної діяльності. І, якщо така тенденція буде зберігатись і далі, то потрібно бути готовим до зміни стратегії подальшого розвитку ресторану «Локаліст».

Ще одним з показників, на які важливо звернути увагу при проведенні економічної оцінки господарської діяльності закладу ресторанного господарства, - динаміка його активів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка активів ресторану «Локаліст»

Засоби підприємства	На 31 жовтня 2019	На 31 жовтня 2020	Відхилення, грн +/-	Темпи приросту, %
Необоротні активи	2,792,367	2,183,175	-609,192	78.2
Оборотні активи	280,332	301,947	21,615	107.7
Всього	3,072,699	2,485,122	-587,577	80.9

З таблиці видно, що в період з 31 жовтня 2019 року у по 31 жовтня 2020 року структура активів ресторану «Локаліст» істотно змінилися: зменшилася питома вага основного капіталу (на 22%) , а оборотного, відповідно, збільшилась. Приріст оборотних активів компанії склав 21 615 грн, що на 7,7% вище показника за аналогічний період 2019 року. Доля необоротних активів зменшилась, в основному, через амортизацію основних засобів, що є цілком характерним для ресторану. В першу чергу, йдеться про кухонне устаткування та меблі ресторану. Приріст оборотних активів визначає приріст незавершеного виробництва та, нажаль, характеризується ростом дебіторської заборгованості. А при цьому грошові кошти ресторану скоротились. Це може означати і сповільнення

оборотності продукції ресторану не власного виробництва, а також є причиною ретельнішого ставлення до закупівель.

Таблиця 2.7

Продажі страв станом на вересень 2020

Категорії продажів	Середній чек	Кількість проданих страв														Всього в день	Продажі
		9—10	10—11	11—12	12—13	13—14	14—15	15—16	16—17	17—18	18—19	19—20	20—21	21—22	22—23		
Сніданки	150	3	4	3												10	1500
Супи	120				2	3	3	3	2	2	2	2	1	1		21	2520
Основні страви	280				2	4	3	1		2	3	3	2	2	1	23	6440
Закуски	139				1	2	2	2	1	1	3	3	4	2	1	22	3058
Салати	165				1	2	2	3	2	1	3	4	4	2		24	3960
Десерти	85	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	33	2805
Вино, келих	119				1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	17	2023
Вино, пляшка	650					1					1	1	1	1		5	3250
Алкогільні напої	129				1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	18	2322
Безалкогольні напої	69	5	6	6	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	1	59	4071
Кількість продажів страв		10	12	12	16	24	25	21	14	15	24	29	28	19	11	260	
Кількість гостей на годину		6	5	6	8	9	9	9	6	6	9	11	11	8	5	108	
Коефіцієнт покупки страв однією людиною на годину		1,67	2,4	2	2	2,67	2,78	2,33	2,33	2,5	2,67	2,64	2,55	2,38	2,2		
Середній коефіцієнт покупки страв		2,02			2,48			2,39			2,48					2,34	
Середня кількість гостей		6			9			7			9						
Середній чек за періодами		180			295			255			330						

Детальний склад оборотних та необоротних активів станом на 31 жовтня 2020 представлено у балансі компанії у додатку В.

Витрати закладів ресторанного господарства поряд з витратами обігу включають затрати на виробництво власної продукції і організацію споживання. Витрати вимірюються і вивчаються, як по сумі так і по рівню (у відсотках до валового товарообороту). За таблицею 2.7 ми бачимо, що

найбільшу частину продажів складають основні страви, на суму майже 6,5 тисяч гривень на день.

А найкращий коефіцієнт покупки страв ми отримуємо з 12 до 15, та з 18 до 23.

Вирахуємо оборотність та кількість відвідувачів за формулами:

Формула оборотності місця в ресторані (X):

$$X = 60 / t$$

де 60 - кількість хвилин в одному годині; t - час прийому їжі одним гостем в хвилину.

Отже, визначимо оборотність ресторану «Локаліст»: $X = 60/40 = 1,5$

Зазвичай успішним вважається показник 2-2,5.

Формула розрахунку кількості відвідувачів за кожну годину роботи закладу (N):

$$N = (P * X * L) / 100$$

де P - кількість місць в залах, шт.; X - оборотність місця в даний час роботи закладу; L - відсоток завантаження торгового залу в даний час роботи підприємства.

Кількість відвідувачів ресторану «Локаліст» складає:

$$N = (80 * 1,5 * 50) / 100 = 60$$

Цей показник показує 60% зайнятості, що є достатньо позитивним для 2020 року.

Але все-таки недостатнім, щоб забезпечити ріст розміру товарообігу, рівня рентабельності бізнесу та, відповідно, стійкого розвитку ресторану «Локаліст».

Підсумовуючи результати вище проведеного аналізу, відзначимо, що ресторану «Локаліст» необхідно переглянути стратегію розвитку закладу та виробити перелік стратегічних заходів, які забезпечать стійкий ріст бізнесу та високий рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Щоб виробити відповідну стратегію розвитку, після проведення аналізу внутрішнього контексту ресторану та економічних показників діяльності, необхідно проаналізувати і стан підприємницького середовища, що матиме безпосередній вплив на можливий вибір стратегії.

2.2 Вплив факторів підприємницького середовища на розвиток ресторану «Локаліст», м. Київ

Рівень розвитку підприємницького середовища має безпосередній вплив як на розвиток закладів ресторанного господарства загалом, так і на стратегію розвитку суб'єкта нашого дослідження. Тому спершу варто оцінити показники макросередовища, а також рівень конкуренції у галузі та визначити їхній вплив на можливу стратегію розвитку ресторану «Локаліст».

Для більше детального розгляду макросередовища варто провести PEST-аналіз.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності закладу. PEST - це абревіатура чотирьох англійських слів: P - Politicallegal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори.

Результати проведеного PEST-аналізу для розгляду макросередовища на сьогодні представлено в таблиці 2.8.

Виходячи з аналізу, зрозуміло, що політичні та економічні фактори мають дуже великий вплив на роботу ресторанного господарства

Протягом останнього року різко виріс вплив держави на регулювання діяльності закладів ресторанного господарства. Це пов'язано, у першу чергу з ситуацією пандемії, ростом захворювань та вимушеними

заходами щодо скорочення часу роботи ресторанів, введенням «карантину вихідного дня», введенням повного карантину у період з 16 березня майже по кінець червня та можливим повним карантинном у подальші місяці.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз

Фактори	Сила впливу	Опис
Політичні		
Орієнтація на ринкове регулювання економіки	4	Високий вплив держави у період пандемії
Створення в органах державної влади угруповань	3	Значна кількість державних угруповань
Корупція та бюрократія	4	Високий рівень
Державне регулювання показників якості	3	Значиме
Економічні		
Рівень інфляції	4	6%
Скорочення доходів споживачів	4	Зниження попиту на продукцію, скорочення
Розвиток ресторанного сектору	5	Зростає
Експортно-імпорте регулювання	3	Значне зменшення
Соціальні		
Зростання соціальних вимог населення	4	Зміна смаків і уподобань
Тренди у світі	4	Швидка плинність
Зміна стилю життя	3	Зміна вимог та очікувань
Середній вік населення	3	Старіння
Технологічні		
Розробка і впровадження нових технологій	4	Оновлення технологій на підприємстві Маркетингові дослідження

За останніми даними в Україні:

у січні–вересні 2020р. розмір середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників підприємств, установ, організацій (з кількістю працюючих 10 осіб і більше) становив 16465 грн і порівняно з відповідним періодом попереднього року збільшився на 6,9%.

Індекс реальної заробітної плати у січні–вересні 2020р. порівняно з відповідним періодом попереднього року становив 104,0%. Індекс споживчих цін (ІСЦ) у вересні 2020р. порівняно із серпнем 2020р. становив 100,9%, з початку року – 103,0%.

За січень–вересень продукти харчування та безалкогольні напої подорожчали на 2,1%. Найбільше (на 26,9%) зросли ціни на фрукти. На 9,3–0,3% стали дорожчими риба та продукти з риби, хліб, сир і м'який сир (творог), безалкогольні напої, олія соняшникова, цукор, молоко, масло, м'ясо та м'ясопродукти, макаронні вироби. Водночас на 24,9% та 11,1% подешевшали овочі та яйця. Алкогольні напої та тютюнові вироби зросли в ціні на 7,2% насамперед через подорожчання тютюнових виробів на 14,6%.

У січні–серпні 2020р. експорт товарів становив 7839,1 млн.дол. США, імпорт – 13866,9 млн.дол. Порівняно з січнем–серпнем 2019р. експорт зменшився на 1,3% (на 106,4 млн.дол.), імпорт – на 14,7% (на 2383,5 млн.дол.). Негативне сальдо становило 6027,8 млн.дол. (у січні–серпні 2019р. також негативне – 8304,9 млн.дол.). Коефіцієнт покриття експортом імпорту склав 0,57 (у січні–серпні 2019р. – 0,49) [2].

Ринок HoReCa, в свою чергу, дуже залежить від рівня купівельної спроможності населення країни, а також потоків в'їзного та внутрішнього туризму. Так, кількість закладів харчування поза домом, яка залишалась на одному рівні протягом 2015-2017 років, почала активно збільшуватися, починаючи з 2019 року.

Особливо динамічно ресторанний ринок розвивається в Києві. У той же час, до насичення йому ще далеко, оскільки кількість посадочних місць

в розрахунку на жителів у нас ще дуже відстає від середньоєвропейського показника. Так, в столиці України одне місце в закладі ресторанного господарства припадає на 30 осіб, а в європейських столицях - на 8 жителів.

Ресторанний ринок Києва в 2018 році вийшов на докризовий рівень. За 2018 рік у Києві відкрилося близько 215 нових ресторанів, тоді як в 2017 році відкрилося тільки 150 закладів, а в 2016-му - 135. Відкриваються в основному заклади середнього сегмента, які є найбільш затребуваними, а також кав'ярні, бари, монопродуктові заклади [18].

Основними проблемами ресторанного ринку в Києві є високі ставки на оренду приміщення і недостатньо високий рівень платоспроможності основної частки населення.

Ресторанний ринок в Києві характеризується відносно невисокими бар'єрами виходу для нових гравців. Однак незважаючи на це, велика частка нових закладів закривається протягом одного або декількох років.

Через пандемію коронавірусу з березня по травень 2020 р. велика кількість українських кафе і ресторанів тимчасово закрилися, лише деякі продовжили працювати виключно в режимі доставки або видачі замовлень з собою.

З одного боку це призвело до зростання обсягів доставки їжі (20-25%), але в той же час внаслідок падіння платоспроможності українців, замість відвідування ресторанів значна кількість почала віддавати перевагу домашнім стравам.

На початок липня в Україні відновили роботу лише 86% кафе та ресторанів від докризового рівня. До початку пандемії коронавірусу в Україні було понад 30 000 закладів, в середньому, в одному працювало 35 осіб (у великих комплексах - 150, в невеликих кав'ярнях – три-п'ять).

Карантин призвів до того, що велика кількість співробітників ресторанної сфери стала безробітною. Це сталося через те, що не всі кафе

та ресторани пережили двомісячну кризу. Наприклад, маленькі кафетерії, кондитерські найчастіше відкриваються в орендованих приміщеннях, на кредитних умовах. Їм просто було важко впоратися з такою фінансовою історією. Деякі ресторани закрилися або скасували своє заплановане відкриття [26].

Згідно опитування Української ресторанної асоціації у червні 2020 року 24% закладів в Україні працювали лише на літніх майданчиках. 18% локацій працювали на терасі, а також здійснювали доставку. 16% опитаних респондентів зазначили, що їхній заклад працював на доставку та приймав гостей на терасах і в залі, а 13% відповіли, що годували гостей на літній терасі та в залах, але доставкою не займалися. В залі та на доставку працювали 4%, тільки у залі – 6%, а тільки на доставку та takeaway – 8%. 11% опитаних зазначили, що їх заклади були повністю закриті у червні.

Серед поставлених було й питання про виручку. Респондентів попросили вказати, який відсоток склала виручка у червні 2020 по відношенню до червня 2019 року.

Так, 24% зазначили, що виручка, порівняно з червнем минулого року склала менше 20%. 24% позначили, що виручка склала від 21 до 40%, а 19% - від 41 до 60%. 9% опитаних зазначили, що їх виручка складала 61-80%, а 8% опитаних отримали виручку в 81% та більше. 17% опитаних відповіли, що вони не здійснювали підрахунків [23]. Основні проблеми:

Основною причиною закриття є високі орендні ставки на приміщення, зокрема в центрі міста, або інших часто відвідуваних локаціях. Як показує практика столичних рестораторів, сума орендних платежів не повинна перевищувати 20% виручки.

Прогнози та вплив соціальних показників на ресторани у 2020-2021:

У Києві очікується зростання популярності концептуальних ресторанів, а також закладів з пан-азіатською кухнею (в'єтнамською, корейською та китайською), закладів з недорогими морепродуктами.

Ресторатори відзначають, що українці в минулому році стали цікавитися рибними ресторанами.

Українці в більшості готові платити за середній чек не більш 200 гривень за вечір, а популярність бургерів і стейків стрімко падає. Також не будуть користуватися популярністю грузинська і японська кухні. За словами експертів, розвиток ресторанного бізнесу в 2019 році був багато в чому пов'язаним з високими темпами зростання франчайзингу. У 2020 році саме він став потужним каталізатором розвитку ресторанного сегменту [18].

Отже, нестабільність ситуації 2020 значно сколихнула економіку України, й світу загалом, що призвело до неочікуваних значних витрат, котрі згодом переросли у збитки.

Надалі головними завданнями для ресторанів стане забезпечення безпеки відвідувачів та працівників, котрій надалі буде приділятися більше уваги, а також вихід до прибутковості хоча в однакові показники з 2019.

2.3 Аналітична оцінка конкурентного середовища

На 2020 рік у Києві нараховується понад 2000 закладів, з яких більше 500 закладів з українською кухнею [25].

Дослідження ринку закладів ресторанного господарства дозволяє, перш за все, зробити висновок про те, що роки економічної кризи, коли на ресторанному ринку спостерігався застій, залишилися позаду, і, починаючи з 2018 року, у ринкових суб'єктів з'явилися нові фінансові м'язи для здійснення кількісного підйому і якісної трансформації.

За 2018 рік кількість закладів ресторанного господарства в Україні збільшилася на 2,7 тис. одиниць і складала 52,7 тис. У масштабах країни - це досить мало, але одночасно це дуже важлива позитивна тенденція - знак того, що все більше наших співвітчизників можуть дозволити собі витратити частину свого бюджету на харчування поза домом. Тенденція до зростання закладів ресторанного господарства залишалась позитивною з 2013 року (рис. 2.4).



Джерело: дані Державної служби статистики, оцінка Pro-Consulting

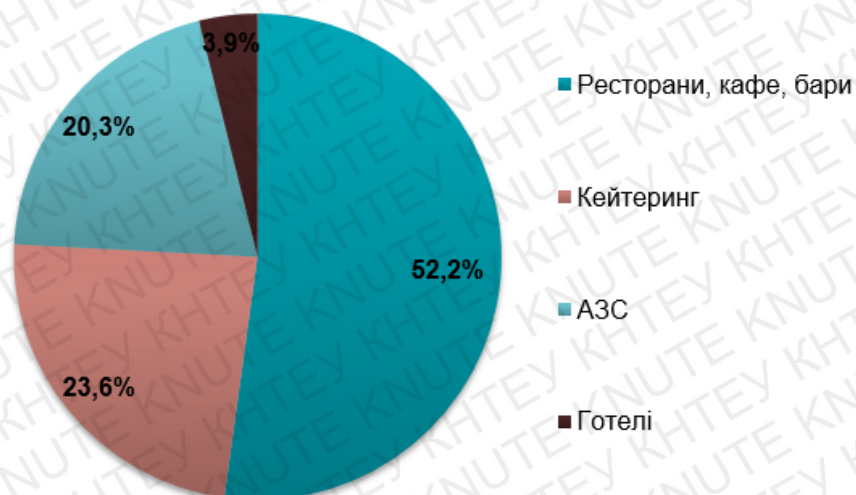
Рис. 2.4. Кількість закладів харчування

Аналіз ресторанного ринку України показує, що якщо наша країна продовжить розвиватися в напрямку досягнення європейського рівня життя, то підприємці, які вклали гроші в цю галузь, можуть готуватися до зростання доходів. На відміну від відвідувачів фаст-фудів, український ринок харчування поза домом сягатиме повного насичення ще довго. Навіть в Києві, який є лідером і законодавцем мод у цій області, одне посадочне місце в кафе або ресторані доводиться на 30 жителів, в той же

час в середньому по Європі умовна чергу до столика складається всього з восьми чоловік.

Структура ринку закладів ресторанного господарства України відповідає описаним вище панівним трендам. Як видно з рисунку 2.5, станом на 2018 рік понад половини загального обсягу ринку займають спеціалізовані заклади, такі як кафе, ресторани, бари та інші. Частка кейтерингу, куди входять і фірми, що займаються забезпеченням їжею шкіл та інших навчальних закладів, становить 23,6%. Підрозділи закладів ресторанного господарства на АЗС зайняли 20,3% ринку, а ресторани при готелях - всього 3,9% [18].

**Структура ринку харчування поза домом в Україні за сегментами у 2018 році
(з урахуванням оцінки частки ФОП), %**



Джерело: оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.5. Структура ринку харчування

Ресторанний ринок в Україні тривалий час ріс значними темпами. У 2017-му році кількість закладів перевищило показники докризового 2013 року.

Однак, в 2018 році спостерігається деяке скорочення темпів зростання сегмента.

Внаслідок зростання кількох попередніх років і підвищення курсу долара, на який орієнтуються орендодавці при формуванні орендних ставок, знайти відповідне приміщення для відкриття закладу за адекватною ціною стало значно складніше, а це багато в чому стримує зростання.

Організація харчування в готелях стає все більш важливою послугою серед додаткових сервісів в закладах готельного бізнесу. Зростає кількість ресторанів при готелях, і розширюється асортимент послуг страв.

В Україні характерна тенденція превалювання ресторанів високого цінового сегмента при готелях. Також готелі продовжать надавати значну конкуренцію кейтеринговим компаніям, так як мають власні приміщення, конференц-зали для бенкетів та діючу службу харчування.

Ринок кейтерингу в Україні освоєний незначно.

Основними споживачами кейтерингових послуг в Україні є корпоративні клієнти, їх частка - близько 70%. Сьогодні до 80% корпоративних замовлень на ринку кейтерингу припадає на вітчизняні компанії.

Чверть компаній, які працюють в сфері постачання готових страв - це постачальники харчування для шкіл та інших навчальних закладів. На результати їх діяльності з 2019 року впливати посилення контролю в сегменті.

На сьогоднішній день частка супутніх бізнесів в структурі продажів АЗС в цілому по ринку поки ще незначна і становить близько 5-10% виручки (для порівняння: на супутні послуги в сучасних автозаправних комплексах в США припадає понад 50% їх виручки).

Головними конкурентами ресторану «Локаліст» є ресторани з українською кухнею.

В роботі проведено аналіз конкурентоспроможності ресторану «Локаліст» у порівнянні з найбільш популярними ресторанами української кухні зі схожим рівнем середнього чеку, за 3-ма основними показниками якість страв - «Харчування», «Рівень обслуговування» та співвідношення «Ціна/якість».

Після проведеного дослідження, оцінюючи ці показники за шкалою від 1 до 5, де 5 – відмінно, а 1 - незадовільно, були отримані середньоарифметичні показники, які продемонстровано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентного середовища

Назва закладу	Локація	Оцінки		
		Харчування	Обслуговування	Ціна/якість
Хуторець на Дніпрі	вул. Набережно-Хрещатицька, 10А	5	4,5	5
Корчма Тарас Бульба	вул. Пушкінська, 4/7	4,5	4	4,5
Остання Барикада	Майдан Незалежності, 1	4,5	4,5	4,5
Барви	вул. Мечникова, 3	4,5	4,5	4,5
Спотикач	вул. Володимирська, 16	4,5	4,5	4
Первак	вул. Рогнідинська, 2	4,5	4	4
О'Панас	вул. Терещинська, 10	4	4	4
Царське Село	вул. Лаврська, 22	4	4	3,5
Канапа	Андріївський спуск, 19	4,5	4	4
Локаліст	вул. Володимирська, 4	4	4	4

На фоні конкурентів, ресторан «Локаліст» має досить гарну позицію, проте недостатню кількість відгуків для формування повної оцінки. Це означає, що гарні показники не корелюють з ростом товарообігу через низький рівень пізнаваності ресторану, не зважаючи на його вигірне місце розташування. При цьому, до прикладу, ресторан «Царське село» при досить низькому рівні показника «Ціна/якість» має

вищий рейтинг на Tripadvisor, що обумовлено його довгим терміном роботи на ринку та високим рівнем обізнаності у цільовій аудиторії.

Для детальнішого порівняння оберемо два заклади, котрі є найсильнішими конкурентами в Instagram: один, що знаходиться поруч – «Сто років тому вперед» [27], та ресторан, що є одним з найпопулярніших - «ШО» [28] та проведено оцінку конкурентоспроможності за допомогою мультиатрибутивної моделі. Результати оцінки наведено у таблиці 2.10.

За результатами досліджень, найвищий показник важливості набрав такий атрибут як розмір середнього чеку – 20%.

Що є недивним на фоні скорочення доходів у багатьох потенційних клієнтів і більш раціональної купівельної поведінки. І за цим показником у «Локаліста» паритет з рестораном «Шо» і лише трохи вищий, ніж у сусіднього – «Сто років тому вперед».

Виходячи з цієї таблиці, бачимо, що ресторан «Локаліст» посідає останнє місце та має загальну оцінку конкурентоспроможності 664 з 1000 можливих. І програє в таких атрибутах, як впізнаваність та рейтинг в соціальних мережах (1 - надзвичайно низький показник і ресторан має лише 6 відгуків у Tripadvisor) та атмосфера. І в цих атрибутах він суттєво відстає від конкурентів. Хоча, в найважливіших для клієнтів показниках – величина середнього чеку, локація, рівень обслуговування – «Локаліст» отримав 8 та 9 балів, що є паритетним з конкурентами показником.

З таблиці 2.2 зрозуміло, що ресторан має високі шанси на підвищення конкурентоспроможності, якщо попрацювати над слабкими атрибутами.

Щоб детальніше проаналізувати чому, виконаємо SWOT-аналіз [14].

Найважливіше завдання SWOT-аналізу — допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

Таблиця 2.10

**Оцінка конкурентоспроможності ресторанів,
мультиатрибутивна модель**

Властивість (атрибут)	Важливість, %	«Локаліст»		100 років тому вперед		ШО	
Локація	15	8	120	8	120	7	105
Середній чек	20	8	160	9	180	8	160
Популярність в соцмережах	6	4	24	10	60	10	60
Впізнаваність, рейтинг	10	1	10	8	80	9	90
Смак страв	15	8	120	9	135	9	135
Атмосфера	10	5	50	8	80	8	80
Якість обслуговування	12	9	108	9	108	9	108
Інтер'єр	7	6	42	9	63	10	70
Бронювання	5	6	30	10	50	7	35
	100		664		876		843

10 - найвища, 1-найнижча оцінка. [39]

Також сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз сформувати оптимальну маркетингову стратегію ресторану «Локаліст» згідно з умовами ринкового середовища.

Визначивши усі чинники, буде значно простіше прийняти рішення: посилити слабкі сторони компанії завдяки наявним ресурсам чи відмовитися від ризикованого напрямку розвитку, зменшивши потенційні зовнішні загрози.

Загалом стратегії мають бути сфокусовані на акумуляції сил та використанні можливостей, що дозволить уникнути чи подолати загрози.

Результати проведеного SWOT-аналізу для ресторану «Локаліст» представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень сервісу	Не локальне меню
Технічне забезпечення	Забагато позицій
Хороша кухня	Висока ціна
Чудова локація	Немає доставки
Гарний інтер'єр	Відсутня лояльність
Широкий асортимент вина	Відсутність хорошого шефа
Гнучкість до змін	Відсутність маркетингу
Організувати події	
Можливості	Загрози
Розвиток у соціальних мережах	Погіршення економічної ситуації
Орієнтованість на місцевих	Пандемія
Робота на доставку	Приріст конкуренції
Кооперування зі службами доставки	Спец-пропозиції конкурентів
Локальні доступні продукти	Зниження попиту
Активізація внутрішнього туризму	Зниження потоку іноземних туристів

Аналіз можливостей та загроз.

Можливості для ресторану «Локаліст» — це сприятливі зовнішні аспекти її маркетингових дій, завдяки яким вони можуть досягти конкурентних переваг на ринку збуту.

Загрози — це несприятливі тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції.

Можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища.

Отже, можна зробити такі висновки, що чинник відчуття престижу клієнтами має великі маркетингові можливості і низькі загрози. Погіршення економіки і рівня доходів населення негативним чинником для закладу, але він має значні маркетингові можливості, але також великі загрози.

Аналіз сильних та слабких сторін ресторану «Локаліст»:

Сильні сторони даного підприємства — це її визначні особливості, які дають нам змогу визначити і сформувані конкурентні переваги.

Слабкі сторони — це ті показники, які визначають її конкурентну вразливість.

Об'єктом аналізу сильних та слабких сторін фірми є її внутрішні фактори.

Пріоритетним стратегічним напрямом для ресторану «Локаліст» є сервіс, оскільки він дуже важливий для споживача, і ресторан має великі можливості для його вдосконалення на відміну від конкурента. Тому стратегія щодо показника "сервіс" полягає у підтримуванні позицій та закріпленню позицій у інших важливих для гостей показниках. Таким чином, одним із головних завдань аналізу сильних і слабких сторін є визначення її конкурентної переваг [11]. Та одночасно варто оцінити можливості зовнішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності ресторану та опрацювати стратегію, яка врахує також його обмеження та загрози через управління факторами ризику.

Таким чином, після проведення аналізу конкурентного середовища, можна зробити висновки, що вона ринок закладів ресторанного господарства характеризується досить високим рівнем конкуренції. Але

ресторан «Локаліст» має всі шанси підвищити власний рівень конкурентоспроможності, розробивши правильну стратегію розвитку, яка врахує і позитивні тренди, які є підприємницькому середовищі загалом, а також внутрішні резерви та сильні сторони.

РОЗДІЛ 3 Напрями стратегічного розвитку ресторану «Локаліст», м. Київ

3.1 Обґрунтування стратегії розвитку послуг

Після проведенного аналізу економічного стану ресторану «Локаліст», стану підприємницького середовища та безпосередньо оцінки рівня конкуренції на ринку закладів ресторанного господарства, зазначемо, що у сьогоденних умовах для досліджуваного підприємства варто обрати стратегію утримання частки ринку. І лише після закріплення власних позицій розглядати стратегію активного росту.

Компанія створює справжню цінність лише тоді, коли вона відповідає конкретним потребам своїх клієнтів. Для цього потрібно знати, коли клієнти шукають певний товар чи послугу, зрозуміти, яку проблему вони намагаються вирішити, та з'ясувати, які пропозиції їм найбільше підходять - у реальному часі. Це вимагає чітких можливостей перетворення, персоналізації та передбачення [40].

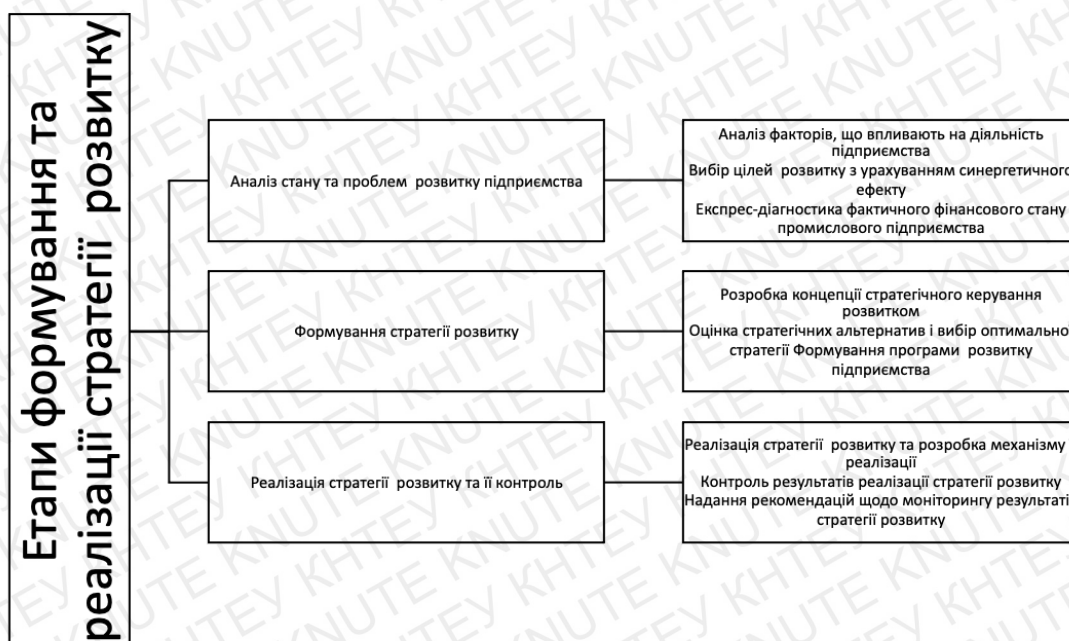


Рис. 3. 1 Етапи формування та реалізації стратегії розвитку [8]

Мета стратегічного розвитку ресторану «Локаліст» - укріплення позиції на ринку, що посприє збільшенню обсягу товарообігу, а також прибутковості.

Скористаючись рисунком 3.1 сформуємо стратегію розвитку, проаналізувавши стан та проблеми підприємства.

Аналіз стану та проблем підприємства:

- Скорочення кількості іноземних туристів
- Відсутність лояльності гостей
- Відсутність маркетингового розвитку
- Низька рентабельність
- Відсутність локального продукту, котрий передбачає концепція.

Формування стратегії розвитку:

Ключовими відвідувачами ресторану «Локаліст» були іноземці, але через пандемію їх кількість значно скоротилась, тому потрібно застосовувати стратегію диверсифікації послуг та залучати більше киян і гостей міста.

До того ж, розвиток внутрішнього туризму є позитивним фактором, що підтверджує високі шанси успіху при такій переорієнтації на іншого гостя. Сама локація ресторану – історичне місце з виглядом на колишню Десятинну церкву, яке саме вже залучає туристів і, відповідно, потенційних гостей ресторану.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки [44].

Перш за все, компанії диверсифікуються для досягнення більшої прибутковості. Диверсифікація використовується підприємствами, щоб допомогти їм вийти на ринки та галузі, які вони наразі не вивчали. Це

досягається додаванням нових продуктів, послуг або функцій, які сподобаються споживачам на цих нових ринках.

Необхідно провести наступний аналіз для реалізації диверсифікації:

- Аналіз ресурсів, для визначення матеріальної бази;
- Оцінка позавиробничих резервів;
- Оцінка виявлених резервів;
- Аналіз альтернатив.

Аналіз цільової аудиторії ресторану «Локаліст».

Цільовий сегмент — це той ринковий сегмент, на який підприємство зорієнтує свою діяльність. Обсяг сегмента визначається через його потенційну місткість, або оцінку сегментів. Ринковий потенціал характеризує верхню межу споживчого попиту, який очікується в даному сегменті.

Даний цільовий сегмент відповідає цілям та ресурсам нашого підприємства. Важливою ланкою цього етапу є встановлення конкурентної переваги нашої компанії у цільовому сегменті. Процес оцінки цільового сегмента дає змогу зробити висновки щодо вимог, які ставляться до цільового сегмента. Цільовий сегмент має певну місткість, є перспективним, прибутковим, має сприятливу конкурентну структуру, забезпечує нашій фірмі значну ринкову частку, відповідає довгостроковим цілям, ресурсам і можливостям даної організації, забезпечує нашій фірмі певну конкурентну перевагу над іншими підприємствами.

Процес сегментації розпочинається з установаження розмірів і меж загального ринку, який ми будемо сегментувати. Потім визначаємо сукупність факторів, за якими цей ринок може бути про сегментовано. Отже фактори і критерії сегментації для кінцевих споживачів даного підприємства зображено в таблиці 3.1.

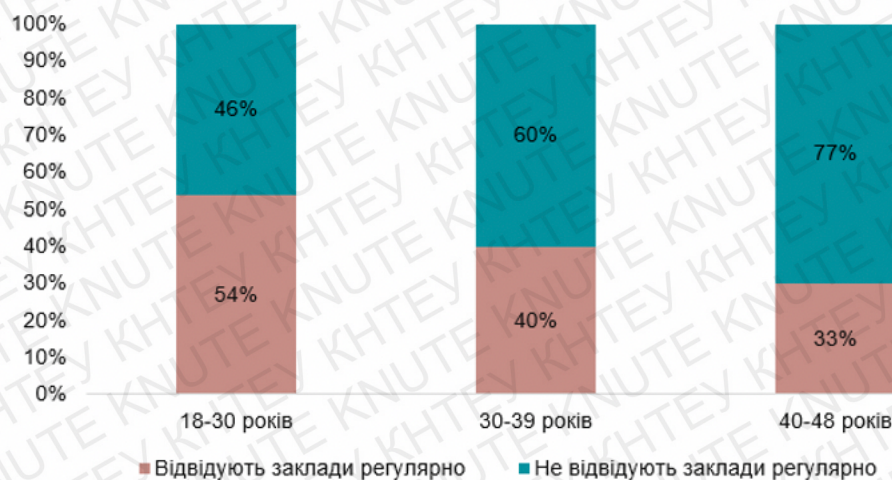
Таблиця 3.1

Фактори і критерії сегментації для ресторану «Локаліст»

Фактор сегментації	Критерій сегментації	Можливі сегменти
Географічний	Рівень урбанізації	Місто
Демографічний	Стать	Чоловік Жінка
	Вік	20-60 Ядро 25-39
	Етап життєвого циклу сім'ї	Неодружені, молода сім'я, сім'я з дітьми
Соціальний	Соціальний клас	Середній
	Рівень доходу	Високий Середній
Психологічний	Тип особистості	Новатор Консерватор
Поведінковий	Очікувані переваги від придбання товару	Якість, Сервіс
Ступінь прихильності споживача	Середня	

Провівши сегментацію можна сказати, що нашими клієнтами можуть бути споживачі віком від 25 до 60 років з середнім і високим рівнем доходів. При цьому ядром цього сегменту ми обираємо гостей віком 25-39 років, оскільки за дослідженнями вони є найактивнішими відвідувачами ресторанів (рис. 3.3). А також ми можемо співпрацювати з клієнтами, які мають середній і високий рівень доходів і проживають в містах; і споживачі з високим рівнем доходів.

Реалізація стратегії розвитку ресторану «Локаліст» :



Джерело: дані Київського міжнародного інституту соціології; оцінка Pro-Consulting

Рис.3.3. Вікова структура регулярних відвідувачів ресторанів

Локація – локація це сильна сторона, тому треба скористатися всіма її плюсами. Поруч часто проводять заходи ВСІ СВОЇ, можна роздавати там флаєри, та QR-код з меню ресторану.

Локальні продукти – назва закладу говорить нам, що тут подається саме місцева продукція. Два найважливіші аспекти вживання місцевої їжі - це покращений смак та харчування. Харчова продукція, вирощена на місцевому рівні, зазвичай смакує краще, оскільки її їдять незабаром після збору врожаю [45]. Також це вигідно з логістичної та економічної точки зору, тому що ці продукти легко доставити, та розрахунок буде у національній валюті.

З локальних продуктів варто готувати аутентичні страви, це буде цікаво, як і для іноземців, так і для місцевих. Варто відмовитися від несезонних продуктів [34].

Доставка – коли ми отримуємо лояльність гостя, то запит на доставку значно збільшиться. Важливо підготуватися завчасно, закупити тару, та скооперуватися зі службами доставки, такими як Glovo [22], Raketa та BoltFood.

Їжа на виніс - знижка в 30-40% від основного меню приверне додаткових клієнтів, які з якихось причин в даний момент потребують покупки їжі та напоїв з собою. Таким чином, збільшиться відвідуваність ресторану або кафе. Головне - отримати ще одну групу лояльних клієнтів, а введення в меню їжі і напоїв на винос з цим прекрасно впорається. Продаж на винос - це відмінний спосіб просування закладу. Разом з рахунком вдало приносити невеликий буклет або листівку з позиціями, які гість може купити з собою зі значною знижкою. Пропонуйте те, що люди можуть з'їсти по дорозі або вдома за чашкою чаю / кави. Це може бути чізкейк, тістечка, печиво або щось в цьому роді. У професійній термінології це звучить, як крос-продажу (cross-sales).

Програма лояльності – зараз у закладах ресторанного господарства не прийнято мати програми лояльності (знижки, бонуси та інше), тому введення знижок або якихось бонусів якісно виділить «Локаліст» серед конкурентів. Наприклад, можна видавати невеликий стікер, який дає право на отримання 5-ї чашки кави безкоштовно за куплені раніше чотири (5-й бізнес-ланч безкоштовно і т.д.). Не потрібно обмежувати дію акції за часом, так як не всі люди готові відвідати кілька разів заклад протягом тижня або місяця, і ефективність цього інструменту для PR ресторану буде знижена. Можна надавати додаткову знижку іменинникам (наприклад, тиждень до Дня народження і тиждень після) [21]. Як правило, це збільшує прибуток ресторану. Добре продумана програма лояльності прекрасно впорається з просуванням ресторану «Локаліст».

Активний розвиток соціальних мереж – це дасть нам залучення великої кількості нових гостей, а згодом сформує лояльність до закладу.

Instagram давно перестав бути просто соціальною мережею. Зараз це потужна площадка для самореалізації і самовираження, заробітку грошей і популяризації бізнесу. Крім того, грамотна розкрутка сторінки дасть ресторану унікальну можливість освоїти новий ринок, залучити нову

аудиторію і вийти на новий рівень розвитку. І, незважаючи на всю популярність соцмережі, конкуренція тут в 12 разів нижче, ніж на інших digital-майданчиках. Контакти допоможуть потенційному клієнту швидше знайти нас і вийти на зв'язок. Ставимо свою геолокацію на карті і активно використовуємо її в подальшій роботі. Після обираємо способи комунікації з клієнтами, додавши кнопки «як подзвонити» і «як написати» з номером телефону та електронною поштою менеджера відповідно [23].

На даний момент в Instagram зареєстровано понад 850 мільйонів користувачів, середній вік яких становить 22-35 років. Це відповідає частині цільового сегменту «Локаліста».

Ще одним із критичним факторів, який на сьогодні визначає успішність ресторану, це високий рівень діджиталізації. Він проявляється не лише у активній присутності у соціальних мережах, але, в першу чергу, в готовності надати гостям можливість онлайн-бронювання столиків і доставки. Високий рівень технологічності є вкрай необхідним сьогодні, оскільки дозволяє швидше та ефективніше обслуговувати гостей ресторану та створювати ефективні стратегічні партнерства з постачальниками продукції, так і зі службами доставки. Як зазначає Філіп Котлер та автори концепції «Маркетинг 4.0» [2], в еру цифрової економіки бути успішним можна лише тоді, коли компанія зможе вдало поєднати взаємодію між компанією та клієнтами онлайн та офлайн для кращого залучення клієнтів. І створюючи таким чином кращий досвід і для гостей ресторану, і для партнерів, без яких не можливо створити успішну пропозицію цінності.

Таким чином, для ресторану «Локаліст» визначена стратегія утримання частки ринку та стратегія диверсифікації через активний розвиток послуги «доставка їжі», посилення позиції в соціальних мережах та залучення українського споживача через підвищення цінності для нього та надання найкращого клієнтського досвіду, що в сьогоднішньому

контексті дозволить зберегти конкурентоспроможність закладу та значно підвищить показники його ефективності.

3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії диверсифікації послуг

За результатами дослідження, напрямом розвитку ресторану «Локаліст» є розширення послуг через активацію доставки та пошук нового потенційного гостя, що забезпечить збереження частки ринку компанії до кінця 2020 року та у 2021 році.

Виходячи з вищенаведеного розроблені заходи, які реалізуються в межах стратегії розвитку – розвиток соціальних мереж та послуг з доставки.

Для реалізації стратегії розвитку розроблено послідовність дій:

1. Налаштування логістики доставки.

Вивчення способів доставки: власними автомобілями, через найманого кур'єра, через кур'єра з власним авто, через служби доставки. Прорахунок затрат на паливо (якщо обирати власні авто) та на упаковку.

Активний розвиток служб доставки протягом поточного року, таких як «Ракета», Glovo, BoltFood дозволяє прийняти рішення про нерациональність розвитку власної служби доставки, які вимагають значних інвестицій в нові активи, а також значні зміни в організаційній структурі підприємства. Партнерство з уже існуючими службами доставки з хорошою репутацією знімає необхідність вкладати інвестиції у власні активи доставки. І, крім того, запуск доставки можна здійснити дуже швидко, підписавши угоди з провідними службами доставки, що теж підвищить ефективність роботи «Локаліста» вже найближчим часом.

2. Розробка маркетинг-плану.

Тобто створення передумов для надання послуг доставки, для цього вивчаємо: нового споживача послуг; знаходимо ланку нових потенційних клієнтів, вивчаємо ринкові можливості та перспективи розвитку, а також аналогічну послугу у конкурентів.

При ціноутворенні потрібно враховувати:

- середню ціну на ринці,
- собівартість,
- попит,
- унікальність пропозиції.

Для успішної реалізації послуг доставки варто застосувати методи стимулювання продажів, такі як:

- Знижка для постійних клієнтів;
- Знижка в години обідньої перерви;
- Можливість придбання послуги по безготівковому рахунку;
- Використання лише екологічних упаковок.

3. Оцінка ризиків.

Щоб ефективно реалізувати запропоновану стратегію для ресторана «Локаліст», у ситуації з надто мінливим середовищем і високим ступенем невизначеності, було проведено оцінку можливостей реалізації та розроблено заходи щодо зниження можливих ризиків (таблиця 3.2).

Ризиком надання послуг з доставки може бути незначний попит, котрий потрібно скорегувати збільшенням лояльності та наданням спеціальних пропозицій. А ризик незначної конкурентної переваги товару на поточному ринку можна знизити через розробку автентичних блюд в меню та через з бренд-шефом зі спеціалізацією на страви старовинної української кухні.

4. Встановлення режиму роботи.

Режим роботи з наданням послуг доставки, згідно нового режиму закладу з 12:00 до 23:00 складатиме 9 годин – з 13:00 до 22:00, що дасть можливість вчасно та якісно підготувати замовлення.

Таблиця 3.2

Оцінка можливості реалізації

Стратегія впровадження послуг з доставки	Чи є можливості росту та перспективи?		
	Так	Можливо	Не можливо
Описати поточний ринок та послугу	Ринок зростає, та попит на послугу також		
Темп росту ринка	Високий	Зростаючий	Зниження об'єму ринка
Рівень споживання послуги серед ЦА	Нижче, ніж в середньому	На рівні середньоринкового показника	Вище, ніж в середньому
Частота замовлення послуги серед ЦА	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень знання бренду компанії	Нижче, ніж в середньому	На рівні середньоринкового показника	Вище, ніж в середньому
Економія від масштаба	Так		Ні
Товар компанії має конкурентні переваги на поточному ринці	Так	Незначні	Ні

5. Фінансування.

На цьому етапі потрібно розглянути фінансове забезпечення. Для надання послуг, ресторану «Локаліст» не потрібні додаткові витрати, адже закупівля упаковки відбувалась і до цього, можливі незначні витрати +10%, якщо попит зросте. Але при високому попиті, ця сума значно не впливатиме на витрати компанії. Результати фінансово-господарської діяльності від надання додаткової послуги надаватимуться у вигляді системи планово звітних документів.

Очікувані показники після впровадження рекомендацій показані в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз показників господарської діяльності ресторану «Локаліст»

Показники	План
	2021 рік
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн	12,000
Чистий дохід в реалізації, тис. грн	9,600
Собівартість реалізації продукції (послуг), тис. грн	4,900
Валовий прибуток, тис. грн	4,700
Адміністративні витрати, тис. грн	55,7
Витрати на збут, тис. грн	1,440
Інші операційні витрати, тис. грн	47,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	3,156
Чистий прибуток, тис. грн	2,209
Рентабельність господарської діяльності, %	18,41

Після реалізації запропонованої стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторану «Локаліст», а саме – націлювання на місцевого клієнта та диверсифікації послуг і активацію доставки їжі, очікуємо позитивний вплив на ключові показники ефективності його роботи. Це дозволить покращити фінансові та економічні показники діяльності ресторану вже у поточному році і отримати обсяг товарообігу на рівні 10 млн. грн. та утримати рівень рентабельності на рівні не нижче 11%.

Впровадження пропозицій забезпечить такі прогностичні показники підприємства на 31 грудня 2021 р.:

- Виручка від основної діяльності ресторану складає близько 12 мільйонів гривень, що на 20 % більше прогностичного показника 2020 року.
- Підняти частку доставки їжі в товарообороті компанії до 30% – 3,6 млн. грн.
- Збільшити оборотність місць до 4-х та заповненість ресторану на рівні 80%
- Рентабельність – до 18%
- Підняти в рейтингу TripAdvisor.
- Кількість підписників в Instagram збільшити до 5000.

Якісна реалізація стратегії диверсифікації, яка націлена на утримання частки ринку ресторану «Локаліст», дозволить отримати очікувані показники ефективності, що забезпечить підприємству подальший розвиток, успішність клієнтської цінності та високу конкурентоспроможність навіть за умови змінного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Ситуація 2020 року значно вплинула на весь світ, особливо на ресторанну сферу. Криза серйозно зачепила цей бізнес – значний відсоток вже не відчиняться. Вижили найсильніші, найдосвідченіші та фінансово підготовлені. Тепер, аби розвиватись і витримувати конкуренцію, ресторани змушені стежити за актуальними трендами: діджиталізація (цифровий формат), кастомізація (адаптація продукту під аудиторію), еко, соціальна відповідальність тощо.

Після відновлення повноцінної роботи ресторанів і кафе виторг у 54% закладів ресторанного господарства просів порівняно з відповідним періодом минулого року, у половини з них спад на 30% і більше. Про це свідчить дослідження компанії з автоматизації кафе, ресторанів і магазинів.

Зокрема, всього у 17% закладів у липні 2019 року порівняно з липнем 2018 року зафіксовано спад виторгу, тільки у 6% з них він просів на 30% і більше. У 2020 році порівняно з 2019 роком ці показники – 54% і 28% відповідно.

У середньому виторг закладів ресторанного господарства в липні 2019 року порівняно з липнем 2018 року зріс на 46% проти зростання на 3% з 2019 року по 2020 рік.

Карантин та економічна криза у цілому світі буде великим викликом для ресторанної сфери і у 2021 році. Це означає, що для багатьох ресторанів, в тому числі і для ресторану «Локаліст» треба переглянути стратегію розвитку бізнесу. Це стосується і зміни цільового сегмента, і портрета ключового гостя, а також структури доходу. За 10 місяців товарообіг ресторану «Локаліст» знизився на 25%, в порівнянні з аналогічним періодом 2019 року. Основними причинами стали: закриття кордонів, що призвело до скорочення кількості іноземних туристів в

Україні, та неготовність компанії працювати на доставку та повільне переключення на локального гостя.

Ситуація могла б бути більш критичною, але ресторан «Локаліст» врятувало відкриття літньої тераси, що дозволило отримати хоча б мінімальний дохід.

Запропонована наступна стратегія диверсифікації:

- Пошук нового клієнта (вихід на локального гостя та внутрішнього туриста)
- Ріст маржинальності через якісне управління матрицею страв та фуд-костом
- Впровадження послуги «Доставка»
- Скорочення меню та фокус на локальних і сезонних продуктах
- Фокус на комунікацію в соціальних мережах
- Застосування програми лояльності.

Якісна реалізація стратегії диверсифікації, яка націлена на утримання частки ринку ресторану «Локаліст», дозволить отримати очікувані показники ефективності, що забезпечить підприємству подальший розвиток, успішність клієнтської цінності та високу конкурентоспроможність навіть за умови змінного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кизенко О.О., ключові індикатори економічної ефективності ресторану: стратегічний контекст Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць. К.: КНЕУ - 2015. - №37.
2. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван; пер. з англ.: К.Куницької та О. Замаєвої. – К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. – 208 с., іл.
3. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Л.Я.Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.
4. Нагірська К. Є. Обліково-аналітичне забезпечення вибору стратегії підприємства: систематизація наукових поглядів / К. Є. Нагірська // Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. - 2015. - Вип. 12(1). - С. 206-215.
5. Панченко О. М., Ждан В. М. Модель обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 12.
6. Шевченко О. В., Формування інструментального набору підтримки повного циклу стандартизованого управління проектами, вісник ХНТУ по 4 (51), 2014 р
7. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.- СПб. : Наука, 1996.- XV+589 с.
8. Остервальдер Александр, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. – К.: Альпина Паблишер, — 2015. – 312 с.
9. Синди Альварес. Как создать продукт, который купят. Метод Lean Customer Development. – К.: Альпина Паблишер, — 2017. – 243 с.

10. Anthony W. Ulwick Jobs to be Done: Theory to Practice Paperback – Publisher : IDEA BITE PRESS; 1st edition, January 1, 2016. - p. 202
11. Enacting Values-Based Change: Organization Development in Action¹, Edition by David Jamieson (Editor), Allan H. Church (Editor), John D. Vogelsang (Editor), Publisher : Palgrave Macmillan; 1st ed. 2018. - p.325
12. François-Serge Lhabitant Portfolio Diversification, published: 1st September 2017. - p.247
13. Jeremy Kourdi, The Economist: Business Strategy 3rd edition: A guide to effective decision-making, Publisher : Economist Books; 3rd edition (March 26, 2015). - p.371
14. Lawrence G. Fine, The SWOT Analysis, Kick It, LLC, 2015. - p.22
15. Lobova S. V. Identification of efficiency as an economic category: Theoretical aspect of the study, Medwell Journals, 2015. – p.112
16. Peter Prevos Principles of Strategic Data Science: Creating value from data, big and small. Publisher: Packt Publishing (June 3, 2019).- p.125
17. Аналіз ринку громадського харчування Києва, <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-obshhestvennogo-pitaniya-kiyeva-2019-god>
18. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС), <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshhestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs>
19. Бунт рестораторів: як бізнес намагається змінити "заборони" на "рекомендації", <https://biz.liga.net/keysy/prodovolstvie/opinion/bunt-restoratorov-kak-biznes-pytaetsya-smenit-zaprety-na-rekomendatsii>
20. Головне управління статистики у м. Києві, 2020 <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua>
21. Поради для Instagram у 2020, <https://instaplus.me/blog/restaurant/>

- 22.«Ринок доставки їжі в Україні може сягнути 1 мільярда євро»,
<https://thepage.ua/ua/interview/rinok-dostavki-yizhi-v-ukrayini-mozhe-syagnuti-1-milyarda-yevro-kerivnik-glovo-v-ukrayini>
- 23.Результати опитування операторів ресторанного ринку 2020,
<https://uk.uara.org.ua/post/results-of-an-anonymous-survey-of-restaurant-operators>
- 24.Ресторанний бізнес: ринок в епоху Covid,
<http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>
- 25.Ресторани Києва з українською кухнею,
<https://www.tripadvisor.ru/Search?q=%20українська%20кухня>
- 26.Ресторан після карантину: як налагодити роботу й залучити гостей,
<https://mind.ua/openmind/20211376-restoran-pislya-karantinu-yak-nalagoditi-robotu-j-zaluchiti-gostej>
- 27.Ресторани Києва, <https://www.tripadvisor.com/Search?q=киев>
- 28.Ресторан «100 років тому вперед», <https://100rokiv.com.ua>
- 29.Ресторан «ШО», <https://shoshosho.com.ua>
- 30.Стратегічне планування,
https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/43727/mod_resource/content/1/ТЕМА%203.%20СТРАТЕГІЧНЕ%20ПЛАНУВАННЯ..pdf
- 31.Стратегія діяльності підприємства, <https://buklib.net/books/23424/>
- 32.Стратегія як програма діяльності підприємства,
<https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidприємства-1>
- 33.Сутність стратегічної інформації, <https://buklib.net/books/29131/>
- 34.Юлія Рабін, просування української кухні,
<https://www.facebook.com/urabin>
- 35.Diversification In The Context Of Growth Strategies,
<https://www.referenceforbusiness.com/management/De-Ele/Diversification-Strategy.html#ixzz6dz47IJPB>

36. Alex Ivanovs, 5 Tips for Your Product Development Strategy, <https://codecondo.com/5-tips-product-development-strategy/>
37. Amy Webb How to Do Strategic Planning Like a Futurist, , 30 July 2019, <https://hbr.org/2019/07/how-to-do-strategic-planning-like-a-futurist>
38. Competitive Strategies, 2020, <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/porters-generic-competitive-strategies/>
39. Evaluation of the Indicators of the Entrepreneurship and Innovation Programme, www.cses.co.uk
40. Harvard Business Review. A version of this article appeared in the November–December 2020, <https://hbr.org/magazine>
41. Harvard Business Review, May 2016 by Harvard Business Review, <https://store.hbr.org/product/harvard-business-review-may-2016/BR1605>
42. Financing for some chains, supplies of fresh ground beef shrink, and prices soar by Jonathan Maze on May 01, 2020, <https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/some-chains-supplies-fresh-ground-beef-shrink-prices-soar>
43. Porter's Generic Strategies, Choosing Your Route to Success, https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm
44. Rachael Pilcher What is Diversification Strategy? January 2020, <https://www.lightercapital.com/blog/what-is-diversification-strategy-definition-examples/>
45. Ryan Andrews a principal nutritionist and adviser for Precision Nutrition 2019, <https://www.precisionnutrition.com/all-about-local-food>

ДОДАТКИ

Додаток А



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НORECA –
НОВІ ФОРМАТИ**

**Збірник
наукових статей
студентів**

Частина 1

Київ 2020

КУЛИШ А. Теоретичні основи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.....	191
ЛЕЩИНСЬКА О. Система оцінювання фахових компетентностей персоналу.....	197
ЛЯХ А. Методичний інструментарій стратегічного управління готелем.....	202
МАЛЬЦЕВА О. Методичні основи стратегічного планування у ресторанному бізнесі.....	208
МОРОЗОВА (ШИТОВА) А. Система мотивації персоналу суб'єктів готельного бізнесу.....	212
НОЗДРІНА В. Стратегія інтеграційного розвитку ресторану.....	220
ОРЛОВА Д. Інтернет-маркетинг підприємства ресторанного бізнесу.....	225
ОРЛОВА М. Сервісна стратегія підприємств ресторанного бізнесу.....	230
СЕМЕНЮК О. Менеджмент якості послуг суб'єкта готельного бізнесу.....	237
СТІНСЬКА В. Роль та місце цифрового маркетингу у готельному бізнесі.....	243
СТОЛЯРЧУК М. Особливості формування системи управління лояльністю споживачів у ресторані.....	247
СТУПАК (ЛЕГОНЬКОВА) О. Управління бізнес-процесами в готельному бізнесі.....	251
ХМЕЛЄВСЬКА А. Управління персоналом суб'єктів готельного бізнесу.....	257
ШУМИЛО Н. Диверсифікація як конкурентна перевага суб'єкта готельного бізнесу.....	261
БЛОУС О. Методичний інструментарій стратегічного аналізу суб'єктів готельного бізнесу.....	265
ДАНКЕВИЧ І. Інтегровані маркетингові комунікації підприємств ресторанного бізнесу.....	270
ЗАГРЕБЕЛЬНА (ОВСІЄНКО) В. Особливості ревеню-менеджменту готелю.....	276

Список використаних джерел

1. Стаття – Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний_менеджмент#:~:text=Стратегічний%20менеджмент%20\(стратегічне%20управління\)%20,бізнесу%20прибуток%20в%20довгостроковій%20перспективі.](https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний_менеджмент#:~:text=Стратегічний%20менеджмент%20(стратегічне%20управління)%20,бізнесу%20прибуток%20в%20довгостроковій%20перспективі.)
2. Дикань В.Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
3. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник / В. Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.
4. What is Strategic Analysis? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.questionpro.com/blog/strategic-analysis/>
5. «SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats». www.mindtools.com. 2016. Retrieved 24 February 2018.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
КУЛИК М. В.

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

МАЛЬЦЕВА О., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті досліджено та розкрито поняття стратегії розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу, розглянуто склад та зміст окремих елементів поняття, особливості його формування, роль та значення у досягненнях успішної діяльності компанії. Представлено основні види стратегії, засоби їх досягнення та ризики.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегія, ризики, завдання, етапи стратегічного планування

The article explores and reveals the concept of strategy of development of restaurant business entities, considers the composition and content of individual elements of the concept, the peculiarities of its formation, the role and importance in the success of the company. The main types of strategy, means of achieving them and risks are presented.

Key words: development strategy, strategy, risks, tasks, stages.

Актуальність теми. Виконання важливих загальнонаціональних завдань як у межах окремих підприємств, так і у сферах економічної діяльності прямо залежить від стратегій їх розвитку. Ресторанне господарство – сектор економіки, підприємства якого беруть безпосередню участь у процесі суспільного відтворення, задовольняючи потреби у харчуванні та рекреації населення. На сучасному етапі ресторанне господарство є однією з найприбутковіших сфер здійснення економічної діяльності у світі, однак така діяльність є також однією з найризикованіших. Фундаментальні аспекти сучасних форм організації і роботи у ресторанному бізнесі, розвитку ресторанної справи України знайшли своє відображення у працях таких вчених, як А.І. Усіна, Т.П. Кононенко, Н.В. Полстяна, І.В. Хваліна, О.Л. Іванік, Г.Б. Муїн, А.О. Зміїв та ін.

Сьогодні ресторанна справа перебуває на стадії поступового розвитку. Такий вид бізнесу залишається привабливим як довгострокова інвестиція з вірогідною прибутковістю в 15-20%, або незалежно від збитковості як іміджевий інструмент його власника.

З кожним роком в Україні з'являються нові види ресторанного бізнесу, починаючи від фаст-фудів і закінчуючи тематичними і високо елітними ресторанами, тому необхідно значну увагу приділяти особливостям розвитку даної сфери, а особливо темпам та динаміці його розвитку, слідкувати за тим як реагують на той, чи інший тип ресторанного господарства споживачі, розглядати у контексті їх уподобання.

Слід зазначити, що не існує еталонної моделі ведення ресторанного бізнесу, і хоча історично це одна з найдавніших сфер діяльності, вона є достатньо інноваційною. Зміни соціально-економічного середовища як зовнішнього фактору впливають на галузь ресторанного господарства. Специфіка даного виду діяльності, а також недостатня вивченість тенденцій його розвитку мають вагоме практичне значення. Все це обумовлює необхідність удосконалення та модернізації теоретико-методологічних і методичних підходів до управління розвитком підприємств РГ.

Метою дослідження є вивчення та аналіз теоретичних засад, вивчення різних стратегій розвитку, та вивчення можливостей щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Стратегія – довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її ринкових позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей, основним завданням якого є забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності [1].

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування [2].

Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення;
- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «спроб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [3].

Аналіз літературних джерел та власні дослідження дають підстави розглядати планування економічного розвитку як процес, який реалізується у кілька етапів:

1. Розроблення цілей розвитку підприємства (формування перспективного курсу розвитку підприємства, визначення необхідних ресурсів та джерел їх отримання).

2. Визначення кількісних та якісних показників економічного розвитку підприємства (вибір прийнятних норм та об'єктивних критеріїв відповідно до встановлених цілей).

3. Інформаційне забезпечення планування економічного розвитку підприємства (збір та класифікація інформації, необхідної для вибору та обґрунтування напрямів розвитку організації).

4. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (передбачається використання методів економічного аналізу, науково-технічного прогнозування тощо).

5. Аналіз та оцінка факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (досліджується стан внутрішніх змінних організації, таких як: цілі, інформація, рівень кваліфікації працівників, ефективність трудової діяльності керівника, ресурси, технологія, економічна безпека).

6. Аналіз та оцінка факторів зовнішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (здійснюється за допомогою дослідження економічних, політичних, соціальних та правових факторів).

7. Виконання планово-економічних розрахунків (полягає у визначенні фактичних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства).

8. Розроблення альтернативних варіантів стратегій розвитку організації (тобто розроблення найефективнішого для підприємства плану економічного розвитку).

9. Вибір стратегії розвитку підприємства (полягає у прийнятті управлінського рішення на основі аналізу рівня ризику, ситуації на ринку та оцінки ефективності стратегії розвитку).

10. Оцінювання та контролювання результатів реалізації стратегії розвитку підприємства (здійснюється встановленням ступеня відхилень від величини кінцевого показника та проведенням необхідних коригувальних дій) [4].

Отже, основними перевагами стратегічного планування, виявлених зарубіжними дослідженнями, є:

- можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку;
- використовується як ефективний спосіб підвищення здатності організації долати зміни;
- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нераціональні дії щодо подолання несподіваних змін;
- забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам бачення перспективи підприємства;
- поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю [5].

Важливим для стратегічного планування є характеристика та оцінка конкурентних переваг підприємства. Конкурентні переваги - сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.

Виділяють три основні конкурентні переваги:

- організаційні (досвід маркетингової діяльності; оргструктура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами і т. д.);
- функціональні (знання споживачів, їхніх запитів і переваг у розрізі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність товарів, ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика і тощо);
- основані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, які можна досягти, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії із чинниками як макросередовища, так і чинниками мікросередовища безпосереднього оточення [6].

Вивчити конкурентну боротьбу, що ведеться в галузі, вивчити джерела і оцінку ступеня впливу конкурентних сил покликана стратегічна модель М. Портера.

Модель конкурентних сил за М. Портером включає такі складові:

- конкуренція між виробниками даної галузі;
- загроза появи нових конкурентів;
- економічні можливості постачальників;
- економічні можливості споживачів;
- товари-замінювачі [7].

Застосування стратегічного планування на підприємстві передбачає певні етапи, основними з яких є наступні:

Таблиця 1

Процедура стратегічного планування [8]

Етапи стратегічного планування	
1	Встановлення цілей. На даному етапі підприємство встановлює основні довгострокові (стратегічні) цілі своєї діяльності. У різних галузях промислового виробництва довгострокові цілі можуть встановлюватись на різні терміни
2	Визначення стратегій та заходів щодо реалізації цілей. На цьому етапі підприємство аналізує загальні стратегії, що підходять до використання у даних умовах і обирає ту стратегію, яка найбільше відповідає стратегічним цілям і плановим показникам, встановленим на підприємстві
3	Розробка послідовності дій у межах обраної стратегії. На даному етапі необхідно розробити всі заходи щодо реалізації стратегічного планування на підприємстві
4	Організація виконання запланованих дій. Для даного етапу характерним є чіткий розподіл дій по окремих підрозділах та виконавцях, а також забезпечення кожного виду робіт у межах стратегічного планування необхідними видами ресурсів
5	Облік і контроль виконання запланованих дій. На даному етапі здійснюється перевірка досягнення всіх цілей і показників стратегічного планування, що були заплановані до виконання на початковому етапі
6	Аналіз виконання запланованих дій. На даному етапі здійснюється аналітична робота, у результаті якої підводяться підсумки про ступінь реалізації завдань стратегічного планування за звітний період. Даний етап є дуже важливим оскільки він дає можливість у наступному періоді стратегічного планування максимально уникати всіх вад, що були допущені у звітному періоді

Висновки. Отже, стратегічне планування – найважливіший чинник розвитку ресторанного бізнесу, яке є основою розроблення стратегії розвитку. Кожне підприємство на основі своїх домінуючих якостей повинно розробити свою власну стратегію, опираючись на праці дослідників та інших інформаційно-аналітичних джерел.

Список використаних джерел

1. Управління стратегією розвитку підприємства, Г. В. Костюк, к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну.
2. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління / Навчальний посібник. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. – 285 с.
4. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві.

5. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць / Квасній Л.Г. / - Львів : НЛТУ України, 2008. – С. 149.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
7. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. – К.: Атіка, 2007. – 300 с.
8. <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidприємства-1>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОЙКО М. Г.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

**МОРОЗОВА (ШИТОВА) А., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»**

У статті наведено визначення змісту мотивації праці в готельному бізнесі. Обґрунтовано теоретичні засади та основні елементи формування системи мотивації праці підприємств готельного бізнесу в сучасних економічних умовах. Розглянуто перспективні напрямки формування ефективного мотиваційного механізму підприємств готельного бізнесу.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, стимулювання, мотиваційна програма, персонал.

The article defines the content of motivation of work in the hotel business enterprise. The theoretical bases and basic elements of formation of the system of motivation of work at the enterprises of the hotel business in modern economic conditions are substantiated. The perspective directions of formation of effective motivational mechanism of hotels are considered.

Keywords: motivation, stimulation, motivational program, staff.

Актуальність теми. В сучасних умовах існування певних проблем та кризових явищ в економіці досить актуальною проблемою є забезпечення ефективності діяльності підприємств, в тому числі у сфері мотивації працівників. Важливою передумовою досягнення ефективності господарської діяльності є налагодження оптимальної системи стимулювання персоналу та формування відповідних мотиваційних механізмів. Підвищення продуктивності бізнес-процесів означає розширення меж діяльності суб'єкта господарювання за умов досягнення відносної економії використання ресурсів. Це є особливо важливим для процесу використання трудових ресурсів, як одного з найважливіших факторів розвитку підприємства. Досягнення високих показників віддачі персоналу є неможливим без формування результативної системи мотивації праці. Зважаючи на вищесказане, досліджувана проблематика є досить актуальною, оскільки вона формує передумови для забезпечення результативної роботи як окремих підприємств, так і галузей та економіки в цілому.

Аналіз системи мотивації праці на підприємстві є одним з ключових факторів виходу багатьох підприємств реального сектору економіки з кризової ситуації та забезпечення їх стабільного економічного зростання. Це, в свою чергу, має позитивний вплив на рівень економічної безпеки та підвищення ризикостійкості суб'єктів господарювання в сучасних умовах економічної турбулентності та невизначеності.

Підрозділ / Стаття	Вересень 2019 г.	Жовтень 2019 г.	Підсумок
	Прихід	Прихід	Прихід
	Прибуток	Прибуток	Прибуток
ФС	-30.83%	-29.08%	-29.93%
Ресторан «Локаліст»	40,026	65,57	105,597
1. ОСНОВНИЙ ДОХІД	947,584	1,005,811	1,953,395
Прибуток з реалізації	947,584	1,005,811	1,953,395
1.1. ІНШІ ДОХОДИ	2,809	540	3,349
Прибуток з продажу продуктів	2,809	540	3,049
2. ВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ	-292,122	-292,537	-584,658
Оприбуткування виявлених надлишків ТМЦ	56,765	24,574	81,339
Собівартість продукції, товарів, послуг	-272,992	-287,279	-560,271
Списання виявленої недостачі ТМЦ	-75,894	-29,833	-105,727
2.1 ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ	-7,187	-5,394	-12,58
Витрати по продуктам (Відмова зі сп.)	-106	-114	-220
Витрати по продуктам (порча)	-4,549	-4,956	-9,505
Витрати по продуктам (продажа)	-2,532	-324	-2,856
2.2. НАКЛАДНІ ВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ	-10,946	-5,705	-16,651
Упаковка	-10,946	-5,705	-16,651
3. ВИТРАТИ ПО ЛОГІСТИЦІ ТОВАРУ	-2,568	-2,898	-5,465
Витрати на закупівлю і доставку товару	-872	-783	-1,655
Витрати на паливо автомобілів логістики	-1,6	-2	-3,6
Ремонт і обслуговування автомобілів логістики	-96	-114	-210
4.1. ВИТРАТИ ПО ПЕРСОНАЛУ	-24,924	-30,752	-55,676
Зарплати адміністративні	-64,84	-67,207	-132,047
Зарплати барменів і офіціантів	-47,411	-49,36	-96,711
Зарплати поварів	-133,801	-139,24	-273,041

Зарплати тех персоналу	-31,704	-32,792	-64,496
Премії офіціантів (обслуговування банкетів)	-10,483	-22,541	-33,024
Утримання з зарплати	3,157	7,764	10,921
Забезпечення житла для персоналу	-7,026	-6,852	-13,878
Інші витрати по персоналу	-3,2	-8,7	-11,9
Витрати "Аптечка"		-158	-158
Витрати по харчуванню персоналу	-11,898	-11,842	-23,74
Транспортні витрати на проїзд персоналу	-2,8	-3,2	-6
4.2. ВИТРАТИ НА МІСЦЯ ПРОДАЖУ	-191,21	-166,991	-358,201
Оренда місць продажів	-140	-140	-280
Інтернет, телефон Закладів	-426	-200	-626
Комунальні та експлуатаційні по місцях продажів	-47,111	-14	-61,111
Обслуговування приміщень і т.п. закладів	-673	-5,666	-6,339
Охорона місць продажів	-3	-7,125	-10,125
4.3. ВИТРАТИ ПО ОБЛАДНАННЮ У ЗАКЛАДАХ	-10,183	-9,891	-20,074
Кухонний інвентар в закладах		-508	-508
Підтримка ПО та комп'ютерної техніки	-503	-990	-1,493
Витрати на оренду обладнання	-600	-1,2	-1,8
Ремонт і обслуговування обладнання	-2,18	-1,411	-3,591
Хоз.товари та інвентар	-6,9	-5,782	-12,682
5. КОМЕРЦІЙНІ ВИТРАТИ	-11,592	-30,803	-42,395
Інші комерційні витрати	-2,1	-2,671	-4,771
маркетингові активності		-1,5	-1,5
Друкована рекламна продукція	-5,335	-759	-6,094
Представницькі витрати	-265	-308	-573
Розробка страв і контроль якості	-1,01	-319	-1,329
Витрати на посуд в Закладі	-1,88		-1,88
Рекламні акції, вечірки	-1,002	-17,547	-18,549
супровід сайту		-7,7	-7,7
6.1. ІНШІ АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ	-12,903	-15,039	-27,941

Канцелярські матеріали	-636	-300	-936
Консультаційні / інші від сторонніх організацій	-500	-1,6	-2,1
Витрати на дозволи, патенти і т.п.		-1,963	-1,963
супровід обліку	-9	-9	-18
Паливо для автомобілів адміністративного автопарку	-2,767	-1,576	-4,343
Юридичні, бухгалтерські та нотаріальні послуги		-600	-600
7. ОПЕРАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ВИТРАТИ	-21,61	-75,662	-97,272
Акцизний податок	-7,597	-9,674	-17,271
Комісія банку за каточним операція	-409	-283	-691
комісія РКО	-291	-192	-483
комісія еквайрингу	-6,858	-5,321	-12,179
ПДВ сплачений		-36,578	-36,578
Фінансові витрати (податки, штрафи)	-6,455	-23,615	-30,07
Підсумок	80,067	67,305	147,372

Додаток В

Сума	Стаття витрат/доходу	Період Січень-жовтень		Період Січень-жовтень		Приріст
		2019, грн	%	2020, грн	%	
Загальний дохід		11,871,195		8,903,396		2,967,799
1. ОСНОВНИЙ ДОХІД	Виручка з реалізації товарів	11,660,502		8,745,377		2,915,126
	Інші доходи (семінари, вечірки)	142,601		106,951		-35,65
1. ОСНОВНИЙ ДОХІД Total		11,803,103		8,852,327		2,950,776
1.1. ІНШИЙ ДОХІД	Дохід від продажу продукції	67,459		50,594		-16,865
	Інші доходи (семінари, вечірки)	633		475		-158
1.1. ІНШИЙ ДОХІД Total		68,092		51,069		-17,023

2. ВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ	Розміщення виявлених надлишків ТМЦ	169,141		126,856		-42,285
	Собівартість продукції, товарів, послуг	-3,687,700		-	2,765,775	921,925
	Списання виявленої нестачі ТМЦ	-222,426		-166,82		55,607
2. ВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ Total		3,740,985	32	2,805,739	32	-935,246
2.1 ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ	Витрати по продуктам (відмова від сп.)	-308		-231		77
	Витрати по продуктам(помилка оф-та со сп.)	-27		-20		7
	Витрати по продуктам (порча)	-10,922		-8,192		2,731
	Витрати по продуктам(продаж)	-6,902		-5,177		1,726
2.1 ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ Total		18,158	0.15	13,619	0.15	-4,54
2.2. НАКЛАДНІ ВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ	Безоплатна передача активів	-7,483		-5,612		1,871
	Упаковка та витратні матеріали	-63,572		-47,679		15,893
2.2. НАКЛАДНІ ВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ Total		71,055	0.60	53,291	0.60	-17,764
3. ВИТРАТИ НА ЛОГІСТИКУ	Витрати на купівлю та доставку товару	-5,329		-3,997		1,332
	Витрати на паливо логістичних транспортних засобів	-32,86		-24,645		8,215
	Ремонт та обслуговування логістичних транспортних засобів	-29,261		-21,946		7,315
3. ВИТРАТИ НА ЛОГІСТИКУ Total		67,449	0.6	50,587	0.57	-16,862
4. ВИТРАТИ З ОПЛАТИ ПРАЦІ	Зарплати адміністративні	-523,769		-392,827		130,942
	Зарплати барменів і офіціантів	-473,803		-355,352		118,451
	Зарплати шеф-кухарів	-1,317,476		-988,107		329,369
	Зарплати тех персонала	-316,159		-237,119		79,04

	Премії офіціантам (банкетний сервіс)	-210,357		-157,768		52,589
	Відрахування із заробітної плати	54,645		40,984		-13,661
4. ВИТРАТИ З ОПЛАТИ ПРАЦІ Total		2,786,919	23	2,090,189	23.48	-696,73
4.1. ВИТРАТИ ПО ПЕРСОНАЛУ	Забезпечення житлом персоналу	-36,494		-27,371		9,124
	Інші витрати на персонал	-10,427		-7,82		2,607
	Витрати "Аптечка"	-1,571		-1,178		393
	Витрати на харчування персоналу	-11157		-8,368		2,789
	Витрати на одяг для персоналу	-28,505		-21,379		7,126
	Транспортні витрати на поїздки персоналу	-38,786		-29,09		9,697
4.1. ВИТРАТИ ПО ПЕРСОНАЛУ Total		321,196	3	240,897	2.71	-80,299
4.2. ВИТРАТИ НА МІСЦЯ ПРОДАЖУ	Оренда місць для продажу	-1,445,000		-	1,083,750	361,25
	Інтернет, телефон установ	-22,357		-16,768		5,589
	Комунальні та експлуатаційні місцях продажів	-45534		-34,151		11,384
	Утримання приміщень тощо.	-199,711		-149,783		49,928
	Охорона місць продажу	-568		-426		142
4.2. ВИТРАТИ НА МІСЦЯ ПРОДАЖУ Total		2,179,207	18	1,634,405	18.36	-544,802
4.3. ВИТРАТИ НА ОСНАЩЕННЯ	Кухонне обладнання в закладах	-4,136		-3,102		1,034
	Підтримка програмного забезпечення комп'ютера та	-42,598		-31,949		10,65
	Витрати оренди обладнання			0		0
	Ремонт та обслуговування обладнання	-38,027		-28,52		9,507
	Списання в експлуатацію	-34,216		-25,662		8,554
	Хоз.товари та інвентар	-270,115		-202,586		67,529

4.3. ВИТРАТИ НА ОСНАЩЕННЯ Total		426,316	4	319,737	3.59	-106,579
5. КОМЕРЦІЙНІ ВИТРАТИ	Інші витрати бізнесу	-74,714		-56,036		18,679
	Маркетингова діяльність	-124,274		-93,206		31,069
	Оплата послуг кальянщиків			0		0
	Друкована рекламна продукція	-17,787		-13,34		4,447
	Представницькі витрати	-16,084		-12,063		4,021
	Розробка страв і контроль якості	-3,008		-2,256		752
	Витрати на посуд в Закладі	-3,022		-2,267		756
	Рекламні акції, вечірки	-155,655		-116,741		38,914
	Супровід сайту	-27,793		-20,845		6,948
5. КОМЕРЦІЙНІ ВИТРАТИ Total		422,336	4	316,752	3.56	-105,584
6. АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ	Премії директорів			0		0
6. АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ Total				0		0
6.1. ІНШІ АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ	Канцелярські матеріали	-4,854		-3,641		1,214
	Консультаційні / інші від сторонніх організацій	-1,089		-817		272
	Витрати на дозволи, патенти і т.п.			0		0
	Супровід обліку	-1,605		-1,204		401
	Паливо для автомобілів адміністративного автопарку	-98,107		-73,58		24,527
	Послуги з доставки їжі від сторонніх організацій	-13,464		-10,098		3,366
	Юридичні, бухгалтерські та нотаріальні послуги	-34,471		-25,853		8,618
6.1. ІНШІ АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ Total		322,287	3	241,715	2.71	-80,572

7. ОПЕРАЦІЙНІ ФІН ВИТРАТИ	Акцизний податок	-8,001	-6,001	2
	Комісія банку за каточним операція	-24,993	-18,745	6,248
	Комісія РКО	-3,809	-2,857	952
	Комісія еквайрингу	-86,402	-64,802	21,601
	ПДВ сплачений	-102,786	-77,09	25,697
	Фінансові витрати (податки, штрафи)	-249,726	-187,295	62,432
7. ОПЕРАЦІЙНІ ФІН ВИТРАТИ Total		547,727	5 410,795	4.61 -136,932
Прибуток		967,56	8 725,67	8.15 -241,89

Додаток Г

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	2,964	2,878
первісна вартість	011	3,806	3,806
накопичена амортизація	012	(842,0)	(927,0)
Незавершені капітальні інвестиції	020	9,860	10,190
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	2,195,081	2,167,228
первісна вартість	031	3,442,121	3,448,421
знос	032	(1 247 040)	(1 281 933)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035	-	-
первісна вартість	036	-	-
накопичена амортизація	037	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	-	-
інші фінансові інвестиції	045	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	-	-
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	-	-
знос інвестиційної нерухомості	057	-	-
Відстрочені податкові активи	060	-	-
Гудвіл	065	-	-
Інші необоротні активи	070	-	-
Усього за розділом I	080	2,210,870	2,183,175
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	55,577	51,687
Поточні біологічні активи	110	-	-
Незавершене виробництво	120	17,915	19,312

Готова продукція	130	3,145	4,959
Товари	140	65,963	67,686
Вексели одержані	150	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги :			
чиста реалізаційна вартість	160	4,906	17,307
первісна вартість	161	4,906	17,307
резерв сумнівних боргів	162	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками			
з бюджетом	170	22,220	21,209
за виданими авансами	180	-	-
із нарахованих доходів	190	-	-
із внутрішніх розрахунків	200	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	44,873	49,467
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті:	230	31,509	21,275
у т. ч. в касі	231	4,430	1,284
в іноземній валюті	240	49,045	49,045
Інші оборотні активи	250	-	-
Усього за розділом II	260	295,153	301,947
III. Витрати майбутніх періодів	270	665	499
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	-	-
БАЛАНС	280	2,506,688	2,485,621
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	3,204,732	3,204,732
Пайовий капітал	310	-	-
Додатковий вкладений капітал	320	-	-
Інший додатковий капітал	330	-	-
Резервний капітал	340	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	(795 117,16)	(814 595,11)
Неоплачений капітал	360	-	-
Вилучений капітал	370	-	-
Усього за розділом I	380	2,409,614	2,390,136
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	-	-
Інші забезпечення	410	-	-
	415	-	-
	416	-	-
	417	-	-
	418	-	-
Цільове фінансування ²	420	-	-
Усього за розділом II	430	-	-
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	460	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	470	-	-
Усього за розділом III	480	-	-
IV. Поточні зобов'язання			

Короткострокові кредити банків	500	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	-
Векселі видані	520	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	33,053	30,545
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	-	-
з бюджетом	550	765	323
з позабюджетних платежів	560	-	-
зі страхування	570	-	151
з оплати праці	580	49,256	50,352
з учасниками	590	-	-
із внутрішніх розрахунків	600	-	-
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	-	-
Інші поточні зобов'язання	610	14,000	14,514
Усього за розділом IV	620	97,074	95,485
V. Доходи майбутніх періодів	630	-	-
БАЛАНС	640	2,506,688	2,485,621