

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему:**

**СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
РЕСТОРАНУ «ВАРЕНИЧНА КАТЮША» М.КИЇВ**

Студентка 2 курсу, 1м групи  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

*підпис студента*

Ноздріна  
Вікторія Андріївна

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

*підпис керівника*

Босовська  
Мирослава Великсівна

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н.проф

*підпис гаранта*

Мельниченко  
Світлана Володимирівна

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний університет**

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

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М.Г.Бойко  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Завдання**

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту

Ноздріній Вікторії Андріївній

---

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія інтеграційного розвитку ресторану «Варенична Катюша» 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* – розкриття теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо реалізації стратегії інтеграційного розвитку на підприємстві ресторанного господарства.  
*Об'єкт дослідження* – стратегії інтеграційного розвитку у сфері підприємств ресторанного господарства.  
*Предмет дослідження* – теоретичні та науково-методологічні положення щодо розроблення стратегії інтеграційного розвитку закладу ресторанного господарства.

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

Вступ

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування інтеграційного розвитку суб'єкту ресторанного господарства.

1.1. Аналітичний огляд літератури;

1.2. Методичні засади формування інтеграційної стратегії суб'єктів ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. Аналіз інтеграційного розвитку ресторану «Варенична Катюша» м.Київ

2.1. Організаційно – економічна характеристика ресторану «Варенична Катюша»

2.2. Визначення впливу факторів на вибір стратегії інтеграційного розвитку

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії інтеграційного розвитку ресторану

РОЗДІЛ 3. Удосконалення стратегії інтеграційного розвитку ресторану «Варенична Катюша» м.Київ

3.1. Обґрунтування програм заходів з удосконалення стратегії інтеграційного розвитку ресторану «Варенична Катюша»

3.2. Оцінка ефективності від запропонованих заходів для ресторану «Варенична Катюша»

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10.2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10.2019 р.
2.	<i>Оформлення і затвердження завдання на випуск кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р. – 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3.	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020. р.
4.	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5.	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	До 18.05.2020 р.
6.	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07.09. 2020 р.
7.	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 0.09.2020 р.
8.	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р.- 28.10.2020 р.
9.	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10.	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р.-
11.	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р.- 18.11.2020 р	16.11.2020 р.- 18.11.2020 р.
12.	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13.	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

---

*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

---

*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент

---

*(підпис студента)*

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Ноздріна Вікторія Андріївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційну роботі здійснено аналіз літератури з предмету дослідження, розглянуто теоретичні, методичні та практичні основи формування та реалізації інтеграційної стратегії на підприємствах ресторанного бізнесу. Проведено дослідження стратегії інтеграційної взаємодії та впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на її реалізацію у ресторані «Варенична Катюша», м. Київ. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано напрями удосконалення інтеграційної взаємодії досліджуваного підприємства та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М.В.

*(підпис, дата)*

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Ноздріна В.А.

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії

*(прізвище, ініціали)*

Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

« \_\_\_\_\_ »

2020р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....	10
1.1 Аналітичний огляд літератури.....	10
1.2 Методичні засади формування інтеграційної стратегії суб'єктів ресторанного бізнесу.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ВАРЕНИЧНА КАТЮША» М. КИЇВ.....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Варенична Катюша».....	23
2.2. Визначення впливу факторів на вибір стратегії інтеграційного розвитку.....	31
2.3.Оцінка результативності діючої стратегії інтеграційного розвитку ресторану.....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ВАРЕНИЧНА КАТЮША».....	52
3.1 Обґрунтування програми заходів з удосконалення стратегії інтеграційного розвитку ресторану «Варенична Катюша».....	52
3.2. Оцінка ефективності від запропонованих заходів для ресторану «Варенична Катюша».....	57
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.** На сьогоднішній день, ефективність діяльності суб'єктів ресторанного господарства визначається їхньою стратегією розвитку. Підприємства, що приділяють пильну увагу питанням стратегії інтеграційного розвитку, виявляються більш конкурентоспроможними і стійкими.

Головною метою підприємства ресторанного господарства є підтримання, розвиток і зміцнення позицій бізнесу в складних ринкових відносинах і збільшення власного потенціалу. Для цього необхідно визначити стратегію інтеграційного розвитку

З року в рік ресторанний бізнес стрімко розвивається, йде серйозна конкурентка боротьба за відвідувачів, саме цей фактор змушує підприємства ресторанного господарства розробляти ефективну стратегію розвитку. Кожне підприємство ресторанного господарства зацікавлене у підвищенні своєї ефективності, одним із кроків зможе стати стратегія інтеграційного розвитку, це саме той інструмент який дасть можливість це здійснити, шляхом додавання нових структур або поєднання.

Стратегія розвитку являє собою детальний, всебічний, комплексний план, що розробляється вищим керівництвом і реалізований на всіх рівнях підприємства. Будь-яка стратегія, що розробляється з точки зору розвитку всього підприємства на основі досліджень і фактичних даних забезпечує здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Аналізуючи світовий досвід ведення ресторанного бізнесу, можна побачити тенденцію інтеграції підприємств, основними передумовами є прагнення отримати і посилити синергетичний ефект, тобто взаємодоповнююча дія активів двох або декількох господарюючих суб'єктів, сукупний результат яких перевищує суму результатів окремих дій цих структур.

Передумовами інтеграції також виступають прагнення до підвищення якості управління та усунення неефективності, бажання знизити податкове навантаження, можливість диверсифікації виробництва і використання надлишкових ресурсів.

Розробка стратегії інтеграційного розвитку організації дозволяє поглянути на організацію як на єдине ціле. Від того, наскільки вона правильно розроблена, залежить успіх всіх інших дій зі стратегічного планування та її реалізації.

Актуальність даної теми випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що без розробленої та функціонуючої стратегії інтеграційного розвитку підприємство ресторанного господарства, не зможе витримувати конкуренцію, діяти ефективно і відповідно до умов ринку.

**Ступінь розроблення проблеми.** питання стратегій інтеграційного розвитку достатньо широко висвітлені в спеціальній літературі, як українськими авторами, так і зарубіжними, зокрема, такими авторами: В.А. Рудьов, С.О. Гуткевич, Ф. Котлер, О. Віханський, О. Наумов, Н. Куденко, І. Ансофф, А. Томпсон, А. Попова, А. Пилипенко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи.** Метою роботи є розкрити теоретичні основи та розробити практичні рекомендації щодо реалізації стратегії інтеграційного розвитку на підприємстві ресторанного господарства.

Для досягнення визначеної мети в випускній кваліфікаційній роботі передбачено виконання таких завдань:

- розглянути теоретичні основи стратегій інтеграційного розвитку в ресторанному господарстві;
- розкрити методичні засади формування стратегії інтеграційного розвитку на підприємстві ресторанного господарства;
- дати організаційно-економічну характеристику ресторану «Варенична Катюша»
- визначити вплив факторів на вибір стратегії інтеграційного розвитку;
- дати оцінку результативності діючої стратегії інтеграційного розвитку ресторану «Варенична Катюша»;



— обґрунтувати програми заходів з удосконалення стратегії інтеграційного розвитку ресторану «Варенична Катюша»;

— дати оцінку ефективності запропонованих заходів для ресторану «Варенична Катюша»

**Об'єктом** дослідження є стратегії інтеграційного розвитку у сфері підприємств ресторанного господарства.

**Предмет** випускної кваліфікаційної роботи – теоретичні та науково-методологічні положення щодо розроблення стратегії інтеграційного розвитку закладу ресторанного господарства.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є положення сучасної економічної теорії, стратегічного менеджменту, економіки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо досліджень інтеграційних стратегій.

**Наукова новизна** полягає у виявленні особливостей стратегії інтеграційного розвитку на підприємстві ресторанного господарства та розробка рекомендацій по удосконаленню стратегії інтеграційного розвитку в ресторані «Варенична Катюша»

**Практичне значення** дослідження полягає у можливості використовувати отримані дані для підвищення ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства і його подальшого розвитку.

**Публікації.** Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ ( Додаток А)

Основні положення випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 83 стор., на яких представлено 19 таблиць та 9 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1 Аналітичний огляд літератури

На сьогоднішній день ресторанний бізнес є одним з найприбутковіших видів діяльності, але разом з цим у даній сфері висока конкуренція, тому, постала гостра необхідність у пошуку шляхів отримання конкурентної переваги на ринку ресторанних послуг.

В сучасних умовах глобалізації економіки, все більшої популярності набуває інтеграція підприємств в різноманітних формах, це дає можливість, вийти на міжнародні ринки. Здебільшого учасниками інтеграційних процесів, стають великі компанії, так як, мають більше фінансових, організаційних та компетентних передумов у порівнянні з малим бізнесом. Підприємства малого бізнесу можуть використовувати даний інструмент для збільшення масштабу та посилення впливовості підприємств в галузі, що дає можливість зміцнити конкурентні переваги компанії та довгострокову перспективу.

Проаналізувавши праці по стратегічному менеджменті та стратегічному управлінні підприємством, можна зробити висновок, що стратегії інтеграційного розвитку зосереджені на проблемі розвитку підприємства.

Стратегії інтеграційного розвитку відносяться до другої групи еталонних стратегій, дані стратегії передбачають розширення фірми шляхом додавання нових структур. Зазвичай фірма може вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання і в той же час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим ідеям. Фірма може здійснювати інтегрований ріст як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення фірми всередині галузі.

Сутність стратегії інтеграційного розвитку підприємства полягає у збалансуванні наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу, розроблення та вибору стратегічних альтернатив з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та надання послуг що буде найкраще задовольняти споживачів.

Проблемам інтеграції в іноземній літературі присвячено безліч наукових робіт. Більшість з них носять переважно теоретико-методологічний характер і присвячені питанням вертикальної інтеграції, тобто інтеграції суб'єктів, що перебувають на послідовних стадіях ланцюжка створення доданої вартості. Їх прийнято об'єднувати в два основних підходи: неокласичний і неінституціональний. В рамках неокласичного підходу, основними представниками якого є Дж. Шпенглер, Р. Денекер, Дж. Стігліц, О. Харт, Ж. Тіроль і ін., «інтеграція» розглядається як елемент ринку, інструмент усунення недосконалості ринкової конкуренції (наслідком якого є наявність ринкової влади продавців), що дозволяє істотно впливати на ефективність ринку, критерієм якої виступає величина суспільного добробуту.

У вітчизняній та зарубіжній літературі вчені трактують термін «інтеграція» як стан який пов'язує окремі диференційовані системи та функції системи, організму в цілому, а також процес, що веде до цього стану. Розглядаючи інтеграцію на рівні окремих суб'єктів господарювання, доцільно трактувати як коаліційне об'єднання діяльності деяких функцій підприємств при збереженні ними юридичної та, частково, економічної самостійності.

В Економічній енциклопедії, термін «інтеграція» трактується як поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії [18].

Вчені Г. Головченко та В. Кондратюк в своїх наукових роботах трактують інтеграцію як процес, що означає стан об'єднання окремих елементів системи в єдине ціле та процес взаємного пристосування, розширення економічного й виробничого співробітництва [11,28].

В своїх працях В. Андрійчук дає наступне визначення: «інтеграція – організаційне поєднання технологічно пов'язаних між собою різнорідних видів діяльності з притаманними їм функціями для виробництва кінцевого продукту і доведення його до споживача, а також досягнення на цій основі вищих економічних результатів [1].

Отже узагальнюючи усі вищенаведені тлумачення терміну «інтеграція» від різних дослідників даної теми, можна дати таке визначення: « інтеграція – це об'єднання різних функціональних складових виробництва в єдиний продуктивний процес, і так само здійснення необхідних виробничих зв'язків між ними для виробництва спільного продукту».

Можна виділити три основні поняття, що характеризують «інтеграцію»: інтеграція як форма співпраці, інтеграція як економічний процес, інтеграція як об'єднання підприємств.

Також по відношенню до підприємств ресторанного господарства «інтеграцію» можна розглядати як процес взаємного пристосування, розширення економічного й виробничого співробітництва, утворення об'єднань та груп.

Під стратегією інтеграційного розвитку доцільно розуміти стратегію, яка націлена на розширення компанії шляхом об'єднання бізнес-можливостей ряду сторонніх структур.

Аналізуючи наукову літературу на дану тему, можна зустріти різні тлумачення терміну «стратегія інтеграційного розвитку», так наприклад, М. Босовська визначає інтеграційний розвиток як «сукупність основоположних ідей системологічного бачення управління інтеграційними процесами туристичних підприємств з урахуванням вимог розвитку суб'єктів туристичного бізнесу, тенденцій та закономірностей здійснення економічних трансформацій економіки, системи внутрішніх та зовнішніх обмежень [2]».

На основі узагальнення підходів, викладених у науковій літературі, можна запропонувати наступне визначення: Стратегія інтеграції – це система довгострокових цілей розвитку підприємства за рахунок здійснення операцій з придбання цілісних майнових комплексів та формування на цій основі нових

бізнес-можливостей, які можуть бути створені за рахунок об'єднання ресурсів, поширення передового досвіду тощо [21,,52].

Стратегії інтегрованого росту відносяться до другої групи еталонних стратегій розвитку підприємства, та діляться на такі типи: вертикальна інтеграція та горизонтальна. Дані стратегії спрямовані на збільшення масштабів діяльності, а саме – на збільшення обсягів збуту, розширення географічної представленості.

Виділяють два основних типи стратегій інтеграційного розвитку:

— стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на ріст фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, які здійснюють постачання, або ж купувати компанії, вже здійснюючі постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більш того, поставки як центр витрат для фірми можуть перетворитися в разі зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів;

— стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається в зростанні фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги дуже розширюються або ж коли фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

В науковій літературі можна зустріти різні види стратегій інтеграційного розвитку, так наприклад, основоположник маркетингу Ф. Котлер, вирізняє такі типи стратегій інтеграційного розвитку [57]:

— регресивна —обравши дану стратегію підприємство має на меті заволодіти або взяти під більш жорсткий контроль своїх постачальників;

— прогресивна інтеграція - спрямована на зростання компанії, шляхом придбання або посиленні контролю системи розподілу;

— горизонтальна інтеграція – дасть змогу підприємству заволодіти або поставити під більш жорсткий контроль конкурентів .

Також дослідники даної теми виділяють такі види стратегій інтеграційного розвитку

— стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на ріст підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати сприятливі результати внаслідок зменшення залежності від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. При цьому поставки для підприємства як центру витрат можуть перетворитися в разі зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів;

— стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається в зростанні фірми за рахунок придбання або посилення впливу на кінцевих споживачів, вигідна в тих випадках, коли посередницькі послуги дуже розширюються або коли фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи;

Європейський маркетинголог, професор Ж.-Ж. Ламбен пропонує такі види стратегій інтеграційного розвитку :

— стратегія інтеграції «назад» використовується для того, щоб стабілізувати або захистити стратегічно важливе джерело постачання;

— стратегія інтеграції «вперед» полягає у контролі за розвитком наступних ланок промислового ланцюга, які забезпечуються фірмою;

— стратегія горизонтальної інтеграції полягає в поглинанні чи контролі конкурента задля усунення конкурента, доступу до збутової мережі, нових клієнтів тощо [55] .

Варто відзначити види стратегій інтеграційного розвитку за Н. Куденко: стратегії зворотної інтеграції полягає у об'єднанні підприємств з постачальником матеріально-технічних ресурсів:

— стратегія прямої інтеграції – об'єднання зусиль постачальника, виробника та посередника;

— стратегія горизонтальної інтеграції спрямована на розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з підприємствами – конкурентами [30].

Враховуючи все вищесказане, можна стверджувати, що в науковій економічній літературі запропоновано безліч різноманітних класифікацій стратегій інтеграційного розвитку від різних дослідників даної теми. Але, незважаючи на певні розбіжності, всі ці класифікації не суперечать одна одній, а лише уточнюють, доповнюють чи поглиблюють в деякій мірі одна одну.

При виборі стратегії інтеграційного розвитку підприємство ресторанного господарства повинно керуватися своїми позиціями на ринку, місією, особливістю організації бізнесу, ресурсами, організаційною культурою, стратегічною метою, рівнем конкуренції та загальними світовими тенденціями на ресторанному ринку [19].

Організації звертаються до інтеграційних стратегій, коли подальше виживання і розвиток в галузі не може бути забезпечено на основі інтенсивного росту. Така ситуація характерна насамперед для зрілих ринків, де сфери впливу вже поділені. Використовуючи ефект кооперування, додаючи нові структури в рамках технологічного ланцюжка створення продукту, організація може збільшити свою конкурентоспроможність і підвищити ефективність функціонування [30].

## **1.2 Методичні засади формування інтеграційної стратегії суб'єктів ресторанного бізнесу.**

В умовах трансформації методів ведення конкурентної боротьби, зміни первинної ланки національної економіки відбувається і вдосконалення внутрішніх механізмів управління підприємствами. При цьому стратегічні підходи набули значного поширення, однак, перш за все, в практиці зарубіжних підприємств. Той факт, що вітчизняні інтегровані підприємства ресторанного господарства мають порівняно низький конкурентний статус, спричинено недостатністю розвитку та використання методології формування та реалізації ефективної стратегію інтеграційного розвитку.

На жаль у вітчизняній літературі недостатньо публікація, присвячених проблемам формування стратегії інтеграційного розвитку організації. І перш за все це стосується організацій, які здійснюють виробничу діяльність. Слід підкреслити що практично всі методи формування стратегії інтеграційного розвитку ґрунтуються на аналізі її внутрішнього і зовнішнього середовища. що не дивно, так як саме потенціал організації и ринкові умови економіки, в яких вона перебувати, визначає можливі шляхи розвитку. Відповідно, такий стан вимагає вдосконалення методологічного інструментарію формування стратегії інтеграційного розвитку організації.

Стратегія інтеграційного розвитку повинна забезпечити пріоритетний розподіл та направляти наявні ресурси у ті структури підприємства, які мають змогу розширити виробництво і підтримувати на протязі тривалого часу стабільне економічне зростання [29].

Вибір типу стратегії інтеграційного розвитку підприємства являється найважливішим моментом, який залежить від конкретних умов і можливостей підприємства ресторанного господарства [16].

Виділяють 3 типи інтеграційних стратегій: стратегія зростання, стратегія стабільності та стратегія скорочення, але найбільший прогрес в розвитку підприємства ресторанного господарства досягається при «стратегії зростання», яка передбачає розвиток підприємства за рахунок збільшення масштабів діяльності. Обравши дану стратегію можна використовувати різні методи консолідації і розширення присутності на зовнішніх ринках (злиття і поглинання, створення нових ресторанів, придбання частин активів, франчайзинг, управління за контрактом). Також, слід відзначити, стратегія істотно впливає на зовнішнє середовище, призводить до зміни ринкових відносин, внаслідок чого характеризується підвищеним ризиком, але, в той же час, дозволяє «спроєктувати» бажані зміни ринку (розвиток ринку подолання його недоліків), створити новий попит та конкурентні переваги [41,29].

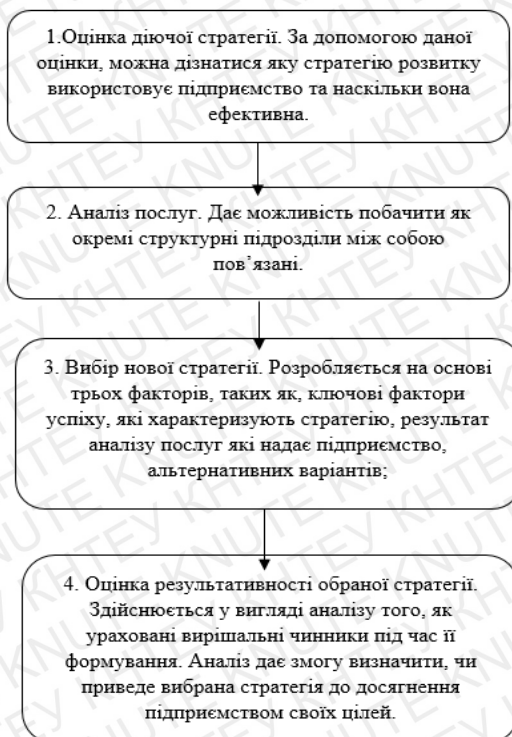
Стратегія інтеграційного розвитку закладається в стратегічних цілях організації і може припускати досягнення істотно більш значних обсягів



виробництва продукції або надання послуг, зміна профілю діяльності, перехід на нові або розширення існуючих ринків збуту, впровадження нових технологій, розширенню виробництва, суттєву зміну структури управління організацією [57].

Дослідники даної теми виокремлюють такі основні етапи формування стратегії інтеграційного розвитку: оцінка діючої стратегії; формування робочої групи, яка повинна провести діагностику основних напрямів діяльності та підготувати стратегічні альтернативи їх розвитку; розробка стратегії; дослідити ризики з метою підтримки високого рівня протидії змінам зовнішнього середовища і запобігання втратам; обрати оптимальний варіант стратегії з поміж можливих альтернатив та ін. Також для більш точного формування стратегії на підприємстві ресторанного господарства, слід додати такі етапи: дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища; аналітичне обґрунтування системи основних аспектів діяльності, факторів успіху та стратегічних показників для дієвого моніторингу за реалізацією обраної стратегії [27].

Згідно з методологією стратегічного управління можна виділити наступні етапи на (рис.1.1)



**Рис.1.1 Етапи розробки та вибору інтеграційної стратегії**

*Джерело: узагальнено на основі [12]*

Оцінка поточної стратегії дуже важлива тому, що не можна спланувати майбутнє, не маючи чіткого уявлення про те, в якому стані знаходиться організація і які стратегії вона реалізує. Фахівці в галузі стратегічного планування пропонують ряд факторів, що дозволяють оцінити поточну стратегію фірми:

1. Зовнішні фактори: розмах діяльності фірми; різноманітність продукції, що виробляється; ступінь диверсифікації фірми; придбання фірми за аналізований період; продаж своєї власності фірмою; спрямованість діяльності і структура компанії; зовнішні загрози; нові можливості, що з'явилися в уже згадуваному періоді.

2. Внутрішні чинники: цілі та завдання фірми; обсяг і структуру інвестицій; ставлення керівництва до ризику; функціональні стратегії [44].

Аналіз портфеля послуг – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладання коштів в найбільш прибуткові або перспективні її напрямки і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з цих ринків. Мета портфеля послуг – узгодження бізнес-стратегій і розподіл фінансових ресурсів між господарськими підрозділами компанії.

Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності та достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, визначають можливості здійснення стратегії. Вся процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому рахунку підпорядкована одному: «чи приведе обрана стратегія до досягнення компанією своїх цілей». Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками: відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення, відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям компанії [40,39].

Наявність розробленої стратегії інтеграційного розвитку не гарантує підприємству ресторанного господарства ефективність та безперервність функціонування, допоможе досягти це тільки практична реалізація стратегії. Один

з головних інструментів який реалізує та стратегію інтеграційного розвитку та контролює процес являється збалансована система показників. Дана система дає змогу оцінити ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства в контексті досягнення стратегічних цілей. Кількість показників повинна бути оптимальною для формування висновків щодо оцінки ефективності діяльності та прийняття рішень про запровадження змін в обраній стратегії [55,30].

В управлінській літературі економісти розрізняють наступні аспекти результативності стратегії компанії:

— внутрішня ефективність – ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей компанії або з точки зору управління внутрішніми ресурсами;

— зовнішня ефективність – ефективність з точки зору використання зовнішніх можливостей компанії;

— загальна ефективність – комплексна сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності;

— ринкова ефективність – наскільки повно задовольняються запити споживача в порівнянні з альтернативними способами їх задоволення;

— цільова ефективність – відображає міру досягнення цілей організації [30].

Метою стратегії інтеграційного розвитку є урівноваження наявних ресурсів до можливостей учасників інтеграційної взаємодії, які відкриваються в майбутньому за рахунок використання детального стратегічного аналізу, розробки і вибору стратегічних альтернатив для досягнення поставленої мети і отримання стійкої конкурентної переваги, за рахунок, швидкого реагування та адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та надання послуг (створення продукту), які будуть задовольняти потреби споживачів [6].

В рамках процесу інтеграції встановлюються такі взаємини між підприємствами, які забезпечують довгострокове зближення їх генеральних цілей. Прагнення підприємств до взаємодії в формі інтеграції обумовлено перевагами, якими вона володіє: зниження рівня невизначеності в постачанні і збуті, обмеження конкуренції, полегшення дифузії нововведень, зниження витрат [44].

Обираючи стратегію зростання підприємство займається аналізом і виявленням своїх внутрішніх можливостей для зростання конкурентоспроможності, а також можливостей в галузі. Також визначаються напрями, за якими буде реалізовуватися дана стратегія [5,44].

Процес формування стратегії інтеграційного розвитку має підпорядковуватися визначенню місії та стратегічних цілей ресторанного бізнесу. Коли підприємство визначає місію та цілі, як стратегічне бачення керівництва повинно враховувати необхідність виконання підприємствами ресторанного бізнесу їх основних функцій. Суб'єкти ресторанного бізнесу виконують виробничу функцію яка пов'язана з приготуванням та сервісну пов'язану з споживанням страв та напоїв, також до функцій слід відносити торговельну та розважальну [14].

Для вибору стратегії розвитку підприємства використовуються різні методи, головні з них представлені в табл. 1.1

Таблиця 1.1

### Коротка характеристика основних методів вибору стратегії

Назва методу	Недоліки	Переваги
SWOT-аналіз	Заснований на використанні даних про поточний і минулий стан. Для розробки стратегії цього недостатньо, необхідна інформація про тенденції розвитку ринкової ситуації;	Дає наочне уявлення про співвідношення загроз, можливостей і сильних і слабких сторін; є дуже простим і швидким способом дізнатися загальний рівень компанії, від якого можна відштовхуватися, роблячи висновок для стратегічного менеджменту
«Матриця БКГ»	Стратегія визначається в залежності від двох елементів. Інші важливі елементи не враховуються. Не завжди правильно оцінює можливості бізнесу: надмірно зосереджена на потоках готівки, в той час як важливим для організації є ефективність інвестицій.	Визначає ймовірність успішної діяльності при виборі того чи іншого виду бізнесу. Може бути основою для аналізу різних стадій розвитку бізнесу і відповідно аналізу відмінності його потреб на різних етапах розвитку; Модель являє собою простий і доступний для розуміння підхід
матриця Маккінзі	Існують обмеження, до яких можна віднести відсутність конкретних рекомендацій з поведінки на тому чи іншому ринку; можлива суб'єктивна, перекручена оцінка фірмою своєї позиції.	Облік найбільшої кількості значущих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища фірми.

Продовж табл.1.1

Назва методу	Недоліки	Переваги
Метод експертних оцінок	Суб'єктивність оцінки	Облік впливу багатьох чинників

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Розглянуті вище методи допомагають у виборі стратегії і аналізі потенціалу, проте в період підготовки впровадження стратегії підприємству необхідно ретельно вивчити своїх конкурентів і свою можливу конкурентну позицію на ринку.

Види інтеграції істотно розрізняються характером інтеграційних процесів. Головні з них здійснюються на основі «придбання» і «злиття». Докладний аналіз дозволяє охарактеризувати їх як складні і неоднорідні процеси (рис 1.3).



**Рис.1.3 Види інтеграційних процесів**

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Першим видом інтеграційного процесу є придбання – це процес який передбачає отримання прав корпоративного контролю в односторонньому порядку в рамках існуючих організаційних форм і законодавчих норм. Придбання існує в трьох формах: приєднання, повне та часткове придбання. Приєднання

розглядається як процес реорганізації юридичної особи. В даному випадку, одне з об'єднаних підприємства виживає, а інші втрачають свою самостійність і припиняють існування. У випадку повного придбання відбувається прийняття прав єдиного учасника капіталу, встановлення повного контролю над ним зі збереженням його юридичної самостійності [27].

До другого виду інтеграційного процесу відноситься злиття – це процес об'єднання двох або більше господарюючих підприємств, результатом якого є утворення нової економічної одиниці ( нова юридична особа), виражається злитті форм та активів. Процес злиття активів здійснюється на базі нового організованого підприємства з передачею власниками підприємств-учасників в якості внеску до статутного капіталу прав контролю над своїми підприємствами та збереженням діяльності і організаційно-правової форми останніх. В процесі злиття форм відбувається це перейменування укрупненої організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ВАРЕНИЧНА КАТЮША»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Варенична Катюша»

Нині в Україні є дві основні причини того, що заклади ресторанного господарства продовжують створюватися та розвиватися у складі підприємств інших видів економічної діяльності.

По-перше, застосування аутсорсингового підходу, коли йдеться про організацію харчування за місцем роботи, навчання, лікування тощо, який притаманний підприємствам сфер освіти, охорони здоров'я, деяким промисловим підприємствам і т.п.[28].

По-друге, диверсифікація бізнесу з метою забезпечення більш ефективного внутрішнього розподілу капіталу на підприємстві, максимізації його прибутків та зменшення ризику втрат (оскільки за несприятливого розвитку подій на ринку фокусування лише на одному виді діяльності, як свідчить практика, набагато частіше призводить до швидких та глобальних негативних наслідків). Ресторан «Варенична Катюша» є прикладом підприємства, що здійснює діяльність у сфері ресторанного господарства.

«Варенична Катюша» — це мережа ресторанів, де подають традиційні страви української та російської кухні. У ресторані подають кілька видів сніданку. Спеціальне блюдо — це вареники з різними начинками — з капустою та грибами, з картоплею, м'ясом, куркою, шпинатом, з мисливськими ковбасками, з кропом та сиром Адигея, а також солодкими варениками з різними фруктовими начинками. Широкий асортимент безалкогольних напоїв представлений фруктовим соком,

желе, компотом, лимонадом, коктейлями та кавою різних сортів. До алкогольних напоїв належать домашні настоянки.

Говорячи про ресторан, одразу відчувається чудова атмосфера в стилі ретро, музичні хіти минулого, оригінальні елементи декору прямо з 70-80 років.

Ресторанна мережа «Варенична Катюша» на ринку ресторанних послуг веде діяльність з 2008 року, одними з переваг, можна назвати, наявність власного виробництва, якісно організована логістика та налагоджена робота з постачальниками.

Але, насправді, ресторан «Варенична Катюша» пройшла складний шлях від невеликого ресторану у центрі міста до мережі ресторанів з власним виробництвом і налагодженою службою доставки. Близько 1 500 000 киян та гостей столиці на рік відвідує ресторани мережі «Варенична Катюша». На сьогоднішній день, ресторанна мережа складається з 10 підприємств у місті Києві, 2 з яких відкриті під франшизою.

На етапі свого розвитку підприємство зіткнулося з типовими труднощами, характерними для більшості ресторанних мереж, основна з яких — стандартизація і контроль якості приготування страв в кожному з ресторанів мережі.

Так з'явилася ідея створення власного виробництва. У приміщенні площею понад 1000 м<sup>2</sup> створені всі необхідні умови для сучасного виробництва. Овочевий, рибний, м'ясний і гарячий цехи, цех з приготування кондитерських виробів, цех з виробництва хлібобулочних виробів, борошняний цех, лінія консервації, цех з виробництва молочної продукції. Наприклад, для того щоб в ресторанах змогли приготувати салат з лососем, рибний цех займається обробленням і приготуванням філе, а овочевий цех формує набір інших інгредієнтів.

М'ясний цех береться за приготування будь-яких виробів від порційного вакумованого стейка з телятини на кістці, різних фаршів і до більш складних м'ясних делікатесів.

Лінія консервації забезпечує ресторани компотами, варенням, джемами, конфітюри, соліннями, а також соусами та заправками.



Хлібобулочний і кондитерський цехи працюють цілодобово і використовують тільки класичні рецептури без додавання консервантів, барвників і готових сумішей. Масштаби виробництва дозволяють працювати з асортиментом будь-якої складності.

Якісно організована логістика забезпечує щоденну доставку вакумованих інгредієнтів, заготовок і готових страв в ресторани, як наслідок, підвищується швидкість і якість видачі страв.

У процесі створення нової системи роботи стало зрозуміло, що можливо вирішити ще масу завдань. Наприклад, значно скоротити потребу в технологічних площах ресторану, адже маса процесів перейшли з технології ресторану в технологію виробництва — мийка, очищення овочів, оброблення м'яса, риби, ліплення вареників, пельменів, випічка хлібобулочних і кондитерських виробів.

Відповідно, ресторани можна відкривати практично в будь-якому приміщенні, не звертаючи особливої уваги на наявність потужної дорогої витяжки, наприклад, або з мінімальною технологічною площею і кількістю обладнання. А це незаперечна перевага при нинішній ситуації на ринку комерційної нерухомості Києва.

В ресторані налаштована власна лінія забезпечення та логістика, ТМ «Варенична Катюша» готова надавати послуги іншим операторам ринку в сегменті HoReCa, які зацікавлені в покращенні власного бізнесу.

Робота з продукцією власного виробництва надала мережі такі переваги:

- Отримати єдину та стабільну високу якість страв у всіх ресторанах мережі;
- Збільшити швидкість видачі готових страв;
- Контролювати якість сировини, страв та термінів зберігання н/ф;
- Спростити товарний облік та покращити якість і точність переобліків;
- Оптимізувати необхідну кількість персоналу без втрати якості страв;
- Відмовитися від багатьох складних технологічних процесів;
- Зменшити витрати при відкритті нових ресторанів.

На сьогоднішній день, перед ресторанною мережею «Варенична Катюша» постала гостра необхідність у пристосуванні до нових умов роботи та більш швидкого реагування на постійні зміни ринкових умов. Таким чином, вибір стратегії розвитку інтеграції та її поточні коригування стали запорукою успішної діяльності компанії на вітчизняному ринку ресторанних послуг. Враховуючи нові реалії та виклики, стратегію інтеграції слід удосконалити на основі моделі оптимізації, яка враховує синергетичний ефект і спрямована на гармонізацію взаємодії в рамках своїх основних стратегічних цілей.

В ресторані «Варенична Катюша» використовується лінійна структура управління, характерною ознакою якої являється, зосередження всіх виробничих та управлінських функцій в руках генерального директора. Повноваження є прямими (лінійними) та виходять від вищої ланки управління. (рис.2.1.)

Перевагами даної структури на підприємстві ресторанного господарства є можливість підтримувати чітку систему взаємних зв'язків між керівником і підлеглим, швидко реагувати на прямі вказівки, отримувати виконавцям пов'язаних між собою розпорядження і завдання та простий контроль їх виконання.



**Рис.2.1. Організаційна структура ресторану «Варенична Катюша»**

*Джерело: побудовано автором на основі досліджень ресторану «Варенична Катюша»*

У кожної посади є своя посадова інструкція, в якій розроблені функції, обов'язки, права та відповідальність працівників підприємства.

Обов'язками генерального директору ресторану «Варенична Катюша» являються здійснення організації, планування і координація діяльності ресторану, забезпечення високого рівня ефективності виробництва, впровадження нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування й організації праці, встановлює службові обов'язки для підлеглих йому працівників і вживає заходи щодо забезпечення їх виконання, контроль дотримання виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. Також одним із головних обов'язків генерального директору є розробка стратегії розвитку і контроль її виконання.

До обов'язків шеф-кухара відносяться організація процесу виробництва та його удосконалення. Також, шеф-кухар робить заявки на закупівлю товарів. Відповідно, він відстежує їх обсяги, веде облік і різні типи звітності за продукти. Оцінює якість що надходять на кухню товарів, стежить за нормами їх зберігання, термінами і якістю.

До посадових обов'язків адміністратора відноситься зустріч відвідувачів; підтримання комфорту і приємної атмосфери для гостей в залі; управління персоналом (навчання новачків, складання графіків роботи, мотивація співробітників, контроль робочого процесу); робота з документацією, звіти, інвентаризації; вирішення конфліктних ситуацій.

До категорії виробничих працівників, відноситься кухар, головною функцією якого є приготування страв, контролює роботи з прибирання, дезінфекції, санітарної обробки службових та виробничих приміщень; з прання і підтримці відповідно до діючих санітарних норм спеціального одягу співробітників, вивчає скарги і претензії гостей (відвідувачів, клієнтів) до якості страв та обслуговування, веде статистичний облік скарг і претензій, готує пропозиції щодо вдосконалення роботи.

Посадовими обов'язками офіціанту є обслуговування гостей ресторану, згідно норм та правил етикету, знати і якісно виконувати всі правила по

обслуговуванню гостей, досконально знати меню, коректно заповнювати рахунок і розрахувати гостя.

Бармен відповідає за реалізацію напоїв згідно прийнятих замовлень від клієнта або офіціанта, контролює терміни реалізації продукції і температурний режим зберігання, виробляє щоденну / щотижневу / на вимогу прибирання та чистку робочого місця (включаючи підлогу, стіни, барну стійку), робочого обладнання та інвентарю, виробляє облік продукції, заповнює регулярно журнали обліку продукції встановленого підприємством зразка, виробляє прийом товару в бар згідно з установленими правилами.

Діяльність ресторану «Варенична Катюша» направлена на:

- реалізацію продукції власного виробництва;
- виробнича діяльність по випуску продукції, кулінарних і кондитерських виробів;
- підготовку кваліфікованих кадрів;
- здійснення фінансово-кредитних операцій;

Основною метою ресторану «Варенична Катюша» є регулярне удосконалення роботи з власного виробництва та персоналу, підвищення рівня якості страв та обслуговування гостей ресторану.

Функціями ресторану «Варенична Катюша» є не тільки виготовлення якісних страв та забезпечення кваліфікаційного обслуговування гостей, а також до функцій служби управління рестораном, входить забезпечення персоналу робочим одягом, бланками меню, інвентарем та іншими важливими предметами для обслуговування гостей.

Для того щоб ресторан працював безперебійно потрібно забезпечувати його регулярними продовольчими товарами та сировиною, виходячи з попиту клієнтів, орієнтуючись на норми харчування. Ресторанна мережа «Варенична Катюша» робить це після того як, розробляє план товарообороту та звороту про продукції власного виробництва, за двома етапами:

1. Ресторан визначає потреби в сировині та товарів орієнтуючись на виробничу програму та у відповідність плану звороту по реалізації закупних товарів.

2. Ресторан розраховує розмір запасів сировини та товару; планує надходження сировини та товару на основі продуктового балансу.

Досліджуваний, у даній дипломній роботі, заклад ресторанного господарства «Варенична Катюша» знаходиться за адресою вул. Мазепи 5а, поблизу метро Арсенальна. Якщо порівнювати з іншими ресторанами даною мережі це достатньо невеликий за площею ресторан який має літню терасу.

Для первісного уявлення масштабів та результатів діяльності ресторану «Варенична Катюша» проведемо аналіз його основних техніко-економічних показників роботи. [27,46]

Таблиця 2.1

**Динаміка показників господарської діяльності ресторану  
«Варенична Катюша» за 2017-2019 років**

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення:			
				Абсолютне		Відносне	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1.Чистий дохід від реалізації продукції	58457,3	62490,4	71422,2	4033,1	8931,8	6,8	14,2
2.Собівартість реалізованої продукції	52923,9	55947,0	61564,6	3023,1	5617,6	5,7	10
3. Валовий прибуток від реалізації	5533,4	6543,0	9857,7	1009,6	3314,7	18,2	50,6
4. Адміністративні витрати	2285,8	1558,4	3285,6	-727,4	1727,2	-31,8	110,8
5.Витрати на збут	903,4	1008,6	1159,0	105,2	150,4	11,6	14,9
6.Загальна собівартість реалізованої продукції	56113,1	58514,0	66009,2	2400,0	60195,2	4,2	12,8
7.Прибуток від реалізації	2344,2	3976,4	5413,0	1632,2	1436,6	69,6	36,1

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
8. Інші операційні доходи	903,4	1008,6	1159,0	105,2	150,4	11,6	14,9
9. Прибуток від операційної діяльності	3247,6	3216,8	6572,0	-30,8	3355,2	-0,9	104,3
10. Прибуток від участі в капіталі	70,04	71,8	69,6	1,76	-2,2	2,5	-3,0
11. Інші фінансові доходи	68,28	69,6	67,4	1,32	-2,2	1,9	-3,1
12. Прибуток від звичайної діяльності	3385,92	3358,2	6709,0	-27,72	3350,8	-0,8	99,7
13. Податок на прибуток	609,4	671,64	1341,8	62,24	670,16	10,2	99,7
14. Чистий прибуток	2776,4	2686,5	5367,2	-89,9	2680,7	-9090	99,7

*Джерело: розроблено автором на основі досліджень ресторану «Варенична Катюша»*

Проаналізувавши таблицю 2.1 можна зробити висновок, що протягом 2017-2019 року показники діяльності ресторану «Варенична Катюша» зазнали позитивних змін. Чистий дохід від реалізації протягом 3 років збільшився на 8931,8 тис. грн. За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 5617,6 тис. грн.

Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 3314,7 тис. грн. Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 1727,2 тис. грн. та витрат на збут 150,4 тис. грн. В результаті чого загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 7495 тис. грн.

Інші операційні доходи підприємства в 2019 році зросли на 150,4 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 3355,2 тис. грн. В 2019 році відбулося зменшення доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів відповідно на 2,2 тис. грн. та на 2,2 тис. грн. Чистий прибуток ресторану «Варенична Катюша» в 2019 році зріс на 2680,7 тис. грн. порівняно з 2018 роком.

## 2.2. Визначення впливу факторів на вибір стратегії інтеграційного розвитку

Реалізація стратегії інтеграційного розвитку підприємства на ринку ресторанних послуг залежить від того, наскільки ефективно будуть проведені стратегічні зміни, головними з яких є зміни в організаційній культурі і структурі підприємства [45].

Для того щоб визначити фактори які впливають на вибір стратегії інтеграційного розвитку, ресторану «Варенична Катюша» слід провести внутрішній та зовнішній аналіз.

Аналіз внутрішнього середовища дає обґрунтовану оцінку внутрішнім силам організації і виявити слабкі сторони. Менеджеру фірми необхідна інформація про внутрішнє середовище, для визначення внутрішнього потенціалу, завдяки якому фірма зможе досягти поставлених цілей. Так само аналіз внутрішнього середовища дозволяє розкрити цілі і завдання організації [15].

Після проведення аналізу внутрішнього середовища і отримавши дані, необхідно провести аналіз зовнішнього середовища. Під зовнішнім аналізом слід розуміти оцінку всіх значущих елементів зовнішнього середовища організації. Його мета - пошук можливостей, загроз, тенденцій, стратегічних невизначеностей і стратегічних альтернатив. Аналіз проводиться для того, щоб отримати дані про фактори, які становлять найбільшу небезпеку, або ж навпаки, пропонують нові можливості. Керівництво підприємства має порівняти становище фірми і зовнішні умови: чи є сили у підприємства скористатися цими можливостями, і пропрацювати слабкості, які в подальшому здатні ускладнити проблеми.

Щоб провести аналіз внутрішніх чинників необхідно: визначити критерії, за якими буде оцінюватися підприємство (табл. 2.1). Після дати оцінку кожному критерію і віднести до позитивних або негативних рис підприємства. Занести отримані дані в swot-матрицю (табл. 2.2).

Провести оцінку конкурентоспроможності ресторану «Варенична Катюша» можна за результатами опитування гостей закладу. Як зазначено в табл. 2.1. опитувалося 10 клієнтів. Дані які отримали після опитування зводимо в таблицю та обробляємо, по критеріям оцінки визначимо середню оцінку. Розрахунок робимо за формулою (2.1).

(2.1)

$$O_i = \frac{\sum_{j=1}^5 K_j \times BO_j}{\sum_{j=1}^5 K_j},$$

де,  $O_i$  — середньозважена величина оцінки и по  $i$ -тому критерію;

$K_j$  — кількість відповідей по варіантам оцінок;

$BO_j$  — варіанти оцінок: 5, 4, 3, 2, 1

$j$  — кількість варіантів оцінок,  $j = 1, 5$

$i$  — порядковий номер критерію оцінки іміджу ресторану,  $i=1, 8$

Результати опитування гостей ресторану «Варенична Катюша» зведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Характеристика конкурентоспроможності ресторану «Варенична Катюша»

Критерій оцінки	Гість 1	Гість 2	Гість 3	Гість 4	Гість 5	Гість 6	Гість 7	Гість 8	Гість 9	Гість 10	Середній бал
1. Місце розташування.	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,8
2. Дизайн інтер'єру.	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4,2
3. Чистота залу	4	4	4	2	2	4	2	2	3	2	2,9
4. Рівень обслуговування.	5	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2,5
5. Ціни.	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4,4
6. Широта асортименту.	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4,5
7. Швидкість обслуговування.	5	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2,6
8. Кухня	5	2	4	4	5	5	5	3	4	3	4

Джерело: розроблено автором на основі досліджень підприємства



Середня оцінка закладу — 3,7 бали. Виходячи з даних таблиці 2.2 , можна зробити такий висновок, головною перевагою даного закладу є його місце розташування, і це дійсно так, ресторану «Варенична Катюша» знаходиться у центрі, поблизу метро Арсенальна та неподалік визначних пам'яток які відвідують велика кількість туристів. Широта асортименту, гості можуть обрати страви на будь-який смак, в меню представлена велика кількість вареників з різними начинками, млинці, перші страви та гарніри. Гості які відвідують даний заклад відзначають демократичність цін, наприклад, поснідати в закладі можна навіть від 15 грн, середній чек за сніданок біля 150 грн. Також до сильних сторін можна віднести інтер'єр ресторану, гості занурюються у атмосферу минулого, багато відвідувачів наголошують на тому, що у закладі дуже затишна атмосфера. Кухня радує багато відвідувачів, загалом, гості залишаються задоволені смаком страв, улюбленими стравами гостей є вареники, сирники та борщ. Але поряд зі значними перевагами, є великі недоліки, одними з них є чистота залу, багато гостей скаржаться на брудні столи, рівень та швидкість обслуговування поганий, гості неодноразово відзначали не компетентність обслуговуючого персоналу, деякі відвідувачі не дочекавшись офіціанта покидали заклад та довге очікування страв (близько одної години).

В практиці розглядається безліч різноманітних аспектів діяльності, які визначають сильні та слабкі сторони організації. Аби впорядкувати дані з таблиці 2.2 для ресторану «Варенична Катюша» буде застосовуватися форма стратегічного балансу.

Стратегічний баланс являє собою з'єднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства, які об'єктивно існують у зовнішньому середовищі організації та які суб'єктивно оцінюються керівниками з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства [36].

Одним з найбільш відомих варіантів складання стратегічного балансу є SWOT-аналіз, він надасть менеджерам ресторану «Вареничної Катюша» необхідну інформацію для обґрунтованого вибору стратегії інтеграційного розвитку, з

урахуванням наступних змін у зовнішній і внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Вивчивши і проаналізувавши всі чинники, отримані дані заносяться в SWOT-таблицю (табл.2.3). Таблиця допоможе скласти список загроз і можливостей для підприємства «Варенична Катюша».

Таблиця 2.3

### SWOT- аналіз підприємства «Варенична Катюша»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Місце розташування ресторану;</li> <li>- Концепція ресторану;</li> <li>- Ціни порівняно з конкурентами;</li> <li>- Власне виробництво;</li> <li>- Загальна атмосфера ресторану;</li> <li>- Висока якість продукції;</li> <li>- Великий вибір страв;</li> <li>- Наявність постійних клієнтів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання новітніх технологій виробництва;</li> <li>- Підвищення професіоналізму обслуговуючого персоналу;</li> <li>- Розширення мережі;</li> <li>- Розробка системи навчання нових співробітників та підвищення кваліфікації наявних;</li> <li>- Перехід до більш ефективної стратегії розвитку;</li> </ul>
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Великий відсоток плинності кадрів на рівні нижчої та середньої ланки;</li> <li>- Низький рівень компетентності персоналу;</li> <li>- Низький рівень обслуговування гостей ресторану;</li> <li>- Відсутність парковочних місць для автомобілів гостей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поява нових конкурентів з аналогічною концепцією;</li> <li>- Зміна потреб та смаку покупців;</li> <li>- Зростаючий конкурентний тиск;</li> <li>- Незадоволеність клієнтів якістю продукції;</li> <li>- Зниження загального рівня купівельної спроможності;</li> <li>- Неприятливі демографічні зміни, зростання інфляції.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі досліджень діяльності закладу*

Орієнтовними гостями ресторану «Варенична Катюша» є мешканці району та іноземці, так як станція метро Арсенальна має визначні пам'ятки та готелі в яких зупиняються гості столиці, туристи, які відвідують екскурсії в центрі міста, заходять у ресторан «Вареничну Катюшу», щоб спробувати національну українську кухню та люди, які працюють поблизу та заходять пообідати.

Проаналізувавши контингент потенційних споживачів отримали такі дані табл. 2.3

Таблиця 2.4

**Контингент потенційних гостей ресторану «Варенична Катюша»**

Організації/установи, які знаходяться поблизу ресторану	Режим роботи	Кількість працюючих	Питома вага споживачів, що користуються послугами закладів ресторанного господарства, %	Кількість потенційних споживачів, осіб
ТОВ «Промрегіон Україна»	9:30-18:00	24	60	15
Страхова компанія «Уніка»	10:00-17:00	30	70	21
Адвокатські та нотаріальні контори	9/10:00-18:00	60	65	39
Заклади торгівлі (магазини одягу, косметики та ін.)	10:00-19:00	60	70	42
Фінансові установи (банки та ін)	9:00-18:00	400	60	240
Навчальні заклади	9:00-18:00	500	30	150
Касаційний адміністративний суд	9:00-18:00	200	40	80
Європейська бізнес асоціація	9:00 – 18:00	275	50	137
Медичний центр «Клініка сімейної медицини»	8:00 – 20:00	70	20	14
«АГП Кураж Тур»	10:00 – 21:00	24	60	15
Жителів району	-	6000	45	2700
<b>Всього</b>				<b>3453</b>

*Джерело: розроблено автором на основі досліджень підприємства*

З даної таблиці можна побачити, що орієнтовними споживачами даного підприємства ресторанного господарства являються мешканці району, які проживають неподалік ресторану, офісні працівники, які не тільки можуть

пообідати, але й замовляють доставку обіду у офіс та державні службовці, так як неподалік ресторану знаходяться державні установи.

Як видно з інформації вказаної вище, ресторан «Варенична Катюша» відвідують гості різних соціальних груп, починаючи з простих студентів до українських бізнесменів, різного віку. Виходячи з цього можна виділити такі групи основних споживачів ресторану «Варенична Катюша»:

1. За віком — люди від 18 до 55 років;
2. За статтю — чоловіки та жінки;
3. За сімейним станом — молоді одинаки, молоді сімейні пари без дітей, молоді сімейні пари з дітьми віком від 6 років і більше, подружжя похилого віку з дітьми та без дітей, одинаки середнього та похилого віку.
4. За рівнем доходу за місяць — від 5000 грн. і вище (на одного члена сім'ї)
5. За належністю до соціального класу — середнього достатку, достатку більшого за середній рівень, високого достатку.
6. За рівнем освіти — середня освіта, середня спеціальна освіта, незакінчена вища освіта, вища освіта.

В мікросередовищі ресторану важливим фактором є конкуренти. Ресторан «Варенична Катюша» має велику кількість конкурентів, бо в місті Київ веде діяльність багато ресторанів, які має подібну концепцію, з високим рівнем якості продукції і обслуговування.

Конкурентами ресторану «Варенична Катюша» є бари, ресторани, кафе, які знаходяться поблизу. Головні з них наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### Головні конкуренти ресторану «Варенична Катюша»

Діючі заклади ресторанного господарства	Адреса	Кількість місць	Режим роботи
«Портер Паб»	вул. Івана Мазепи, 3	150	11:00 – 00:00
Кав'ярня «Львівські круасани»	вул. Івана Мазепи, 3	55	9:00 -22:00
Фаст-фуд «БПШ»	вул. Івана Мазепи, 3	64	11:00-23:00

Продовж .табл. 2.5

Діючі заклади ресторанного господарства	Адреса	Кількість місць	Режим роботи
Ресторан американської кухні «Dogs & Tails»	вул. Московська, 8	80	11:00-22:00
Бар «Zweig»	вул. Московська, 8	19	10:00-23:00
Ресторан «Одеса-мама»	вул. Московська, 8	150	10:00-23:00
Італійське кафе «Буффаліно»	вул. Московська, 8	135	11:00–23:00
Грузинський ресторан «Хачапурі та вино»	вул. Московська, 8	74	11:00-23:00
Кафе «Молодість»	вул. Московська, 8	120	11:00-00:00
Ресторан «В'єтнамський привіт»	вул. Московська, 8	71	11:00-23:00
Ресторан «Kyiv Food Market»	вул. Московська, 8	550	11:00-23:00
Ресторан японської кухні «Євразія»	Микільський провулок, 1/25,	200	11:00-23:00
<b>Всього</b>		2068	

*Джерело: розроблено автором на основі досліджень діяльності закладу*

Отже, за допомогою даних з наведеною таблиці можна зробити висновок, що ресторанів з такою ж концепцією як у ресторані «Варенична Катюша» немає, поруч з рестораном розташовано безліч закладів харчування з різними кухнями, є представники грузинської, італійської, японської, американської та навіть в'єтнамської кухні. Це дає значні переваги ресторану «Варенична Катюша», так як вона знаходиться у туристичній зоні, головними її клієнтами можуть стати іноземні гості, які мають бажання скоштувати національну кухню, в даному районі тільки ресторан «Варенична Катюша» пропонує страви української та російської кухні.

Основними конкурентами ресторану «Варенична Катюша» є: ресторан «Одеса – мама», кафе «Молодість», грузинський ресторан «Хачапурі та вино».

У зв'язку із закритістю даної інформації, повноцінний аналіз стратегії конкурентів провести неможливо.

Таблиця 2.6

## Аналіз стратегій конкурентів ресторану «Варенична Катюша»

Назва показника	«Одеса – мама»	«Молодість»	«Хачапурі та вино»
1. Стратегічні наміри	Лідувати на ринку	Утримувати ринкову позицію	Завоювати і утримати свій ринковий сегмент.
2. Масштаб конкуренції	Місцевий	Місцевий	Місцевий
3. Цілі в боротьбі за частку ринку	Ряд маркетингових заходів, з метою залучення більшої кількості відвідувачів.	Зміцнювати існуючу позицію, розширити асортимент страв.	Зміцнювати існуючу позицію.
3. Цілі в боротьбі за конкурентну позицію	Зміцнювати і розширювати існуючу позицію.	Зміцнювати і розширювати існуючу позицію.	Зміцнювати і розширювати існуючу позицію.
4. Стратегія дій	комбінація наступальних і оборонних заходів.	Комбінація наступальних і оборонних заходів.	Поліпшити ринкову позицію.
5. Сильні сторони	Відмінна репутація, добре пророблений імідж, популярність, вдале місце розташування - центр міста, є місце для паркування автомобілів, інтер'єр.	Завойований сегмент ринку, сприятливе місце розташування, інтер'єр ресторан, високий рівень професіоналізму персоналу, низькі ціни.	Високий рівень обслуговування, якість страв, великий вибір страв, місце розташування, співвідношення ціна/якість
6. Слабкі сторони	Високий середній рахунок	Відсутність місця для паркування, не різноманітність меню.	Високий середній рахунок, мало місце для паркування автомобілів.

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу конкурентів*

Виходячи с даних таблиці 2.6. можна зробити висновок, що ресторан «Одеса – мама» використовує стратегію диференціації. Високий середній чек, спрямований на споживача з доходом вище середнього.

Ресторан «Молодість» дотримується стратегії низькоцінового лідерства. У ресторані ціна значно нижче ніж у конкурентів, однак вони виграють завдяки високому обсягу продажів.

Ресторан «Хачапурі та вино» використовує стратегію фокусування на диференціації.

Адміністрація ресторану «Варенична Катюша» дуже відповідально ставиться до вибору постачальників, оскільки ті забезпечують підприємство сировиною, яка необхідна для виготовлення, продажу та збуту. Постачальниками ресторану «Варенична Катюша» є компанії, які постачають сировину, необхідну для виготовлення кулінарної.

В ресторані «Варенична Катюша» за поставки відповідають: шеф-кухар, сушеф. З усіма постачальниками підписується договір у валюті, таким чином, інфляція не впливає на вартість товару. Після цього узгоджується який товар підходить за якістю, і після всіх напрацювань кампанії проводять тендер.

В базі ресторану «Варенична Катюша» завжди є декілька компаній-постачальників. Таким чином це дозволяє перестрахувати підприємство, якщо головний постачальник не може привезти потрібні товари.



**Рис.2.2** Схема взаємодії ресторану «Варенична Катюша» з постачальниками

*Джерело: розроблено автором на основі досліджень діяльності ресторану «Варенична Катюша»*

З даної схеми ми бачимо, що пошук постачальників та переговори з ними веде головний офіс, який формує списки необхідних продуктів, які необхідні для заготовок на власному виробництві, далі продукція доставляється на цехи власного виробництва, де формуються полу фабрикати які доставляються в мережі ресторанів.

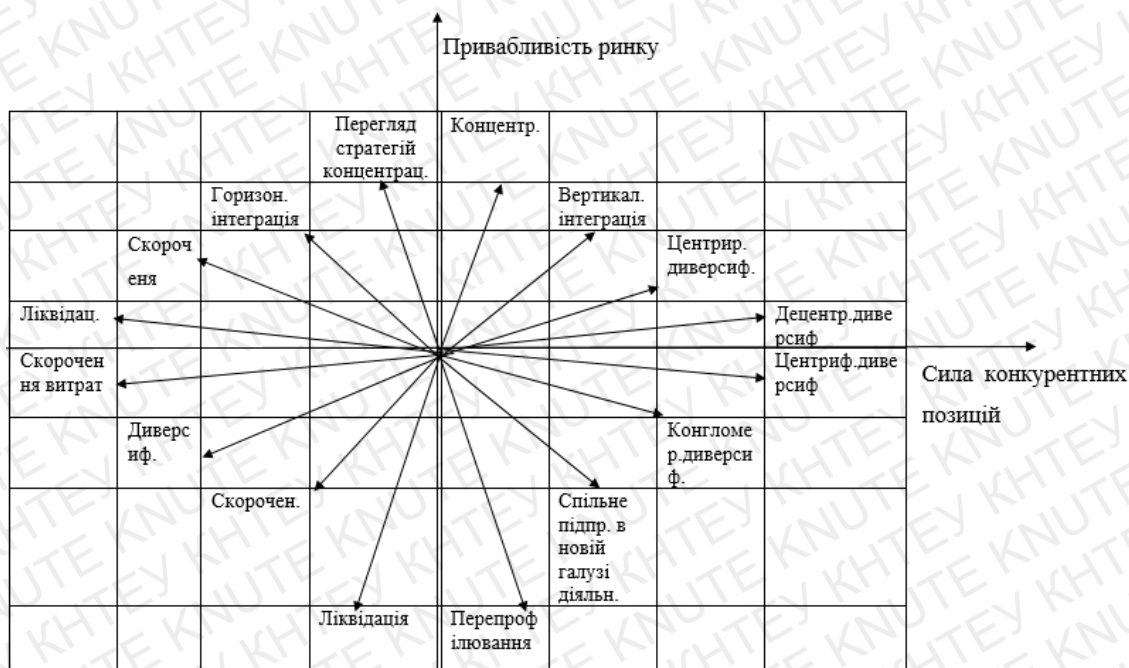
Одним із головним факторів який впливає на діяльність ресторану «Варенична Катюша» є політичний фактор, він має вплив через законодавчі акти. В Україні є багато законодавчих актів, як регулюють діяльність у сфері

ресторанного господарства. В ресторанному бізнесі діють такі нормативні акти, які регулюють діяльність:

- Закон від 01.12. 2005р. «Про захист прав споживачів»;
- Закон від 06.07.1995р. «Про застосування реєстрів розрахункових операцій у сфері торгівлі і громадського харчування та послуг»
- Закон від 24.02.1994 р. «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення» з наступними доповненнями, підзаконними актами Кабінету Міністрів України, Міністерств економіки, фінансів, внутрішніх справ, Державно-податкової адміністрації;

Найбільш точно описати стратегію інтеграційного розвитку ресторану «Варенична Катюша» можливо за допомогою матричного підходу.

Матриця Томпсона і Стрікланда, версія якої, представлена на рис. 2.3, дозволяє на основі поточного положення ресторану «Варенична Катюша» в системі координат "конкурентна позиція — динаміка зростання ринку" використовувати пріоритетну стратегію інтеграційного розвитку.



**Рис.2.3. Модель А.Томпсона та А.Стрікланда**

*Джерело: розроблено автором на основі [61]*



Ресторан «Варенична Катюша» займає середнє положення серед закладів ресторанного господарства. Оскільки частка ринку, якість послуг, що надаються, а також репутація ресторану «Варенична Катюша» досить висока та може перетворитися в лідера, якщо розмістить свої ресурси належним чином.

Ресторан «Варенична Катюша» використовує стратегію концентрованого зростання, а саме стратегія посилення позицій на ринку, при якій ресторан робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль.

### **2.3. Оцінка результативності діючої стратегії інтеграційного розвитку ресторану «Варенична Катюша»**

На даний момент ресторан «Варенична Катюша» використовує вертикально-інтегровану стратегію інтеграційного розвитку. Це проявляється у власному виробництві. Цьому є як мінімум три головні причини: по-перше, величезне бажання роботи продукт самостійно та контролювати якість, по-друге – зробити для людей доступну ціну в меню. І звичайно, головною особливістю ресторану є те, що він може запропонувати унікальний продукт власного виробництва.

Для оцінки діючої стратегії інтеграційного розвитку підприємства ресторанного господарства, слід, перш за все, визначити, що являє собою стратегія. Який підхід компанії до ведення конкурентної боротьби чи прагне вона досягти мінімальних в даній галузі витрат виробництва або зосереджує свою увагу на певній групі споживачів і ринкової ніші з метою відриву від своїх переслідувачів. Іншим важливим моментом є визначення конкурентної позиції підприємства в галузі ресторанних послуг, ступеня її вертикальної інтеграції і територіального

охоплення. Слід також визначити і проаналізувати функціональні допоміжні стратегії в областях виробництва, маркетингу, фінансів, трудових ресурсів і так далі. Ретельне вивчення спонукальних мотивів для кожної ділянки стратегії кожного кроку і кожного функціонального підходу - також внесе ясність в розкриття діючої стратегії [38,41].

Фактори, за якими можна судити про ефективність діючої стратегії: прибуток (рентабельність) підприємства; об'єм продаж; масштаби діяльності компанії; надійні партнерські відносини; клієнтська база ( постійна клієнтура); кількість обороті/оборотних коштів; репутація фірми; плинність кадрів; [13,60].

Основним показником фінансових результатів господарської діяльності ресторану «Варенична Катюша» є прибуток.

Визначаємо показники ліквідності активів та платоспроможності підприємства на 01.01.19 і на 31.12.19 відповідно. Для розрахунку будуть використовуватися формули зазначені в (табл. 2.7 «Показники ліквідності активів та платоспроможності підприємства») та дані фінансового стану підприємства (дод.Б)

Таблиця 2.7.

### Показники ліквідності активів та платоспроможності ресторану

Назва показника	Формула розрахунку	Формула розрахунку з використанням статей звітності	Орієнтовне значення
Величина чистих оборотних активів (робочий капітал)	Оборотні активи	Ряд. 1195	>0, збільшення
	короткострокові зобов'язання	Σ значень рядків з 1600 по 1650 та рядка 1690	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти	Ряд. 1160 + ряд.1165	Від 0,2 до 0,35
	поточні зобов'язання	Σ значень рядків з 1600 по 1650 та рядка 1690	
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	Оборотні активи – запаси	Ряд. 1195 – ряд.1100	≥ 1
	поточні зобов'язання	Σ значень рядків з 1600 по 1650 та рядка 1690	

Продовж. табл. табл. 2.7

Назва показника	Формула розрахунку	Формула розрахунку з використанням статей звітності	Орієнтовне значення
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	Оборотні активи	Ряд.1195	Від 1,5 до 2,5
	поточні зобов'язання	$\Sigma$ значень рядків з 1600 по 1650 та рядка 1690	

Джерело: побудовано автором на основі[33]

Величина чистих оборотних активів (робочий капітал)  $_{01.01.19} = 39390,0 - 188,2 - 206,9 - 226,9 = 38768,0$  (грн.)

Величина чистих оборотних активів (робочий капітал)  $_{31.12.19} = 48305,4 - 412,2 - 245,1 - 256,1 = 47392,0$  (грн.)

Коефіцієнт абсолютної ліквідності  $_{01.01.19} = 796,4 / (188,2 + 206,9 + 226,9) = 796,4 / 621,3 = 1,281$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності  $_{31.12.19} = 1051,0 / (412,2 + 245,1 + 256,1) = 1051,0 / 913,4 = 1,150$

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності  $_{01.01.19} = (39390,0 - 14882,4) / 622,0 = 39,40$

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності  $_{31.01.19} = (48305,4 - 20803,3) / 913,4 = 30,109$

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)  $_{01.01.19} = 39390,0 / 622,0 = 63,327$

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)  $_{31.01.19} = 48305,4 / 913,4 = 52,885$

За даними розрахунками було визначено показники ліквідності активів та платоспроможності підприємства «Варенична Катюша», за результатами, можна зробити висновок, що ресторан є платоспроможний, підприємство має змогу погасити свої поточні зобов'язання як за допомогою наявних грошових коштів, так і за рахунок оборотних активів, які є на підприємстві, а також можна виділити

позитивний момент щодо погашення заборгованості у майбутньому та не потребує застосування санаційних заходів або визнання банкрутства.

Далі будемо визначати показники фінансової стійкості підприємства «Варенична Катюша» на 01.01.19 та на 31.12.19 відповідно. У розрахунках будуть використані формули ( табл. 2.8 «Показники фінансової стійкості підприємства») та дані звіту про фінансовий стан ресторану (дод. Б)

Таблиця 2.8

### Показники фінансової стійкості ресторану «Варенична Катюша»

Назва показника	Формула розрахунку	Формула розрахунку з використанням статей фінансової звітності	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	Власний капітал	Ряд.1495	$\geq 0,5$
	Валюта балансу	Ряд.1900	
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Позиковий капітал	Ряд.1595 + ряд. 1695	$< 0,5$
	Валюта балансу	Ряд. 1900	
Коефіцієнт фінансового ризику	Позиковий капітал	Ряд.1595 + ряд.1695	$< 1$
	Власний капітал	Ряд.1495	
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал	Ряд.1495	$\geq 1$
	Позиковий капітал	Ряд.1595 + ряд. 1695	

Джерело: побудовано на основі[33]

$$\text{Коефіцієнт автономії}_{01.01.19} = 77823,2/77484,2 = 1,00$$

$$\text{Коефіцієнт автономії}_{31.12.19} = 88260,7/88235,0 = 1,000$$

$$\text{Коефіцієнт концентрації позикового капіталу}_{01.01.19} = 622,0/77484,2 = 0,008$$

$$\text{Коефіцієнт концентрації позикового капіталу}_{31.12.19} = 913,4/88235,0 = 0,010$$

$$\text{Коефіцієнт фінансового ризику}_{01.01.19} = 622,0/77823,2 = 0,007$$

$$\text{Коефіцієнт фінансового ризику}_{31.12.19} = 913,4/88260,7 = 0,010$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової стабільності}_{01.01.19} = 77823,2/622,0 = 125,11$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової стабільності}_{31.12.19} = 88260,7/913,4 = 96,6$$

Отже, дивлячись на результати , можна зробити такий висновок, ресторан «Варенична Катюша» має високий рівень фінансової стійкості, тому що, в структурі капіталу компанії переважає власний капітал над позиковим. Це дає

можливість інвесторам вкладати кошти в дане підприємство без ризиків, а кредитні установи надавати позики.

Визначаємо показники рентабельності ресторану «Варенична Катюша» за 2018 та 2019 рік відповідно. Для розрахунку будуть використовуватися формули з (табл.2.9 «Показники рентабельності»), дані звіту про фінансовий стан підприємства (дод. Б) та дані звіту про фінансовий результат (дод. В)

Таблиця 2.9

### Показники рентабельності ресторану «Варенична Катюша»

Назва показника	Формула розрахунку	Формула розрахунку з використанням статей звітності	Орієнтовне значення
Коефіцієнт рентабельності активів (капіталу)	Чистий прибуток підприємства Середньорічна вартість активів	$\frac{\text{Ряд. 2350 ф. №2}}{(\text{ряд. 1300 ф. № 1 гр.3} + \text{ряд. 1300 ф. № 1 гр. 4}) : 2}$	зростання
Коефіцієнт рентабельності реалізації	Чистий прибуток підприємства Чистий дохід від реалізації продукції	$\frac{\text{Ряд.2350 ф. №2}}{\text{Ряд. 2000 ф. №2}}$	зростання
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності (продукції)	Чистий дохід від реалізації продукції Собівартість реалізованої продукції	$\frac{\text{Ряд.2000 ф. № 2}}{\text{Ряд. 2000 ф. №2}}$	зростання
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток підприємства Середньорічна вартість власного капіталу	$\frac{\text{Ряд. 2350 ф. № 2}}{(\text{ряд. 1495 ф. №1 гр. 3} + \text{ряд. 1495 ф. № 1 гр. 4}) : 2}$	зростання

*Джерело: розроблено автором на основі [33]*

$$\text{Коефіцієнт рентабельності активів 2018 рік} = \frac{2055,1}{77484,2 + 88235,0} \times 100 = 24\%$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності активів 2019 рік} = \frac{5562,8}{77484,2 + 88235,0} \times 100\% = 67\%$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності реалізації 2018 рік} = \frac{2055,5}{62490,0} \times 100\% = 32\%$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності реалізації}_{2019 \text{ рік}} = \frac{5562,8}{71422,2} \times 100\% = 77\%$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності основної діяльності (продукції)}_{2018 \text{ рік}} = \frac{62490,4}{55947,0} \times 100\% = 111\%$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності основної діяльності (продукції)}_{2019 \text{ рік}} = \frac{71422,2}{61564,6} \times 100\% = 160\%$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності власного капіталу}_{2018 \text{ рік}} = \frac{2055,1}{38094,2 + 39929,6} \times 100\% = 52\%$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності власного капіталу}_{2019 \text{ рік}} = \frac{5562,8}{38094,2 + 39929,6} \times 100\% = 142\%$$

Отже, з визначених показників рентабельності, можна зробити такий висновок, що ресторан «Варенична Катюша» має достатньо високий рівень показників рентабельності, який з кожним роком стає вище. Для прикладу, коефіцієнт рентабельності активів за останній рік збільшився у 2,8 разів, коефіцієнт рентабельності реалізації збільшився більш ніж у 2 рази, коефіцієнт рентабельності власного капіталу збільшився у 2,7 рази.

Наступними розрахунками буде визначення показників ділової активності ресторану «Варенична Катюша» за 2018 рік і за 2019 рік відповідно. Для розрахунку будуть використовуватися формули з (табл. 2.10 «Показники ділової активності підприємства»), дані звіту про фінансовий стан підприємства (дод. Б) та дані звіту про фінансовий результат (дод. В).

Таблиця 2.10

### Розрахунок показників ділової активності ресторану «Варенична Катюша»

Назва показника	Формула розрахунку	Формула розрахунку з використанням форм звітності	Орієнтовне значення
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації	Ряд. 2000 ф. № 2	зростання

## Продовж.табл.2.10

Назва показника	Формула розрахунку	Формула розрахунку з використанням форм звітності	Орієнтовне значення
Коефіцієнт оборотності активів	Середня вартість активів	(ряд. 1300 гр. 3 ф. №1 + ряд.1300 гр. 4 ф. № 1)/2	зростання
	Чистий дохід від реалізації	Ряд. 2000 ф. № 2	
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Середня вартість оборотних активів	(ряд. 1195 гр. 3 ф. № 1 + ряд 1195 гр. 4 ф. № 1) / 2	зростання
Коефіцієнт оборотності запасів	Чистий дохід від реалізації	Ряд. 2000 ф. №2	зростання
	Середня вартість запасів	(ряд. 1100 гр. 3 ф. № 1 + ряд. 1100 гр. 4 ф. № 1) / 2	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації	Ряд. 2000 ф. № 2	зростання
	Середньорічна сума дебіторської заборгованості	(ряд. 1125 ... ряд. 1155 гр. 3 ф. № 1 + ряд. 1125 ... ряд. 1155 гр. 4 ф. № 1) / 2	
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації	Ряд. 2000 ф. № 2	зростання
	Середня вартість власного капіталу	(ряд. 1495 гр. 3 ф. № 1 + ряд. 1495 гр. 4 ф. № 1) / 2 3	
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації	Ряд. 2000 ф. № 2	зростання
	Середньорічна сума кредиторської заборгованості	(ряд. 1615 ... 1650 гр. 3 ф. № 1 + ряд. 1615...1650 гр. 4 ф. № 1) / 2	
Тривалість обороту в днях	Кількість календарних днів звітнього періоду Коефіцієнт оборотності	-//-	скорочення

Джерело: розроблено автором на основі [33]

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів}_{2018 \text{ рив}} = \frac{62490,4}{78445,2 + 89174,1} = 0,74 \text{ (оборотів)}$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів 2019 рік} = \frac{71422,2}{\frac{78445,2 + 89174,1}{2}} = 0,85 \text{ (оборотів)}$$

$$\text{Тривалість обороту 2018 рік} = 365/0,74 = 493,2 \text{ (днів)}$$

$$\text{Тривалість обороту 2019 рік} = 365/0,85 = 429,4 \text{ (днів)}$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності оборотних активів 2018 рік} = \frac{62490,4}{\frac{39390,0 + 48305,4}{2}} = 1,42$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності оборотних активів 2019 рік} = \frac{71422,2}{\frac{39390,0 + 48305,4}{2}} = 1,62$$

$$\text{Тривалість обороту 2018 рік} = 365/1,42 = 250,7 \text{ (днів)}$$

$$\text{Тривалість обороту 2019 рік} = 365/1,62 = 225,3 \text{ (днів)}$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності запасів 2018 рік} = \frac{62490,4}{\frac{14882,4 + 20808,3}{2}} = 3,50 \text{ (оборотів)}$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності запасів 2019 рік} = \frac{71422,2}{\frac{14882,4 + 20808,3}{2}} = 4,00$$

$$\text{Тривалість обороту 2018 рік} = 365/3,50 = 104 \text{ (дні)}$$

$$\text{Тривалість обороту 2019 рік} = 365/4,00 = 91,25 \text{ (дні)}$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості 2018 рік} = \frac{62490,4}{\frac{11061,1 + 12049,4}{2}} = 5,4 \text{ (оборотів)}$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості 2019 рік} = \frac{71422,2}{\frac{11061,1 + 12049,4}{2}} = 6,1 \text{ (оборотів)}$$

$$\text{Тривалість обороту 2018 рік} = 365/5,4 = 67 \text{ (днів)}$$

$$\text{Тривалість обороту 2019 рік} = 365/6,1 = 59 \text{ (днів)}$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності власного капіталу 2018 рік} = \frac{62490,4}{\frac{77823,2 + 88260,7}{2}} = 0,75 \text{ (оборотів)}$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності власного капіталу 2019 рік} = \frac{71422,2}{\frac{77823,2 + 88260,7}{2}} = 0,86 \text{ (оборотів)}$$

$$\text{Тривалість обороту 2018 рік} = 365/0,75 = 486 \text{ (днів)}$$

$$\text{Тривалість обороту 2019 рік} = 365/0,86 = 424 \text{ (днів)}$$



$$\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості 2018 рік} = \frac{62490,4}{\frac{622,0 + 913,4}{2}} = 81,3$$

(оборотів)

$$\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості 2019 рік} = \frac{71422,2}{\frac{622,0 + 913,4}{2}} = 93$$

(оборотів)

$$\text{Тривалість обороту 2018 рік} = 365/81,3 = 4,4 \text{ (днів)}$$

$$\text{Тривалість обороту 2019 рік} = 365/93 = 4 \text{ (днів)}$$

За результатами показників ділової активності ресторану «Варенична Катюша», можна зробити висновок, по всім показникам зменшився коефіцієнт оборотності зменшився протягом останнього року та відповідно зменшилась тривалість обертання. Це говорить про те, що кошти які були вкладені в підприємство використовуються більше інтенсивно, що призводить до збільшення прибутку.

Визначимо тип фінансової стійкості ресторану «Варенична Катюша» за трикомпонентним показником за 2018 рік і за 2019 рік відповідно. Для розрахунку будуть використовуватися формули з (табл. 2.11. Визначення типу фінансової стійкості підприємства за трикомпонентним показником») дані звіту про фінансовий стан підприємства (дод. Б) та дані звіту про фінансовий результат (дод. В).

Таблиця 2.11.

### Типи фінансової стійкості

Тип фінансової стійкості	Характеристика типу фінансової стійкості	Умовне позначення трикомпонентного показника	Значення трикомпонентного показника
Абсолютна стійкість фінансового стану	Даний тип передбачає ситуацію, при якій всі запаси підприємства можуть бути покриті власними оборотними засобами. Це означає, що діяльність організації абсолютно	$H1 \geq 0$	1
		$H2 \geq 0$	1
		$H3 \geq 0$	1

Тип фінансової стійкості	Характеристика типу фінансової стійкості	Умовне позначення трикомпонентного показника	Значення трикомпонентного показника
	налагоджена, відсутність кредитів і неплатожив		
Нормально стійкий фінансовий стан	В даному випадку для покриття запасів підприємство крім власних оборотних коштів використовує також довгострокові залучені.	$H1 \geq 0$ $H2 \geq 0$ $H3 \geq 0$	0 1 1
Нестійкий фінансовий стан	Це положення характеризується порушенням платоспроможності підприємства, можливість відновлення рівноваги за рахунок: поповнення власних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.	$H1 \geq 0$ $H2 \geq 0$ $H3 \geq 0$	0 0 1
Кризовий фінансовий стан	У цій ситуації підприємство є практично банкрутом. Спостерігається брак як грошових коштів, так і короткострокових цінних паперів і дебіторської заборгованості для покриття отриманих кредитів і позик.	$H1 \geq 0$ $H2 \geq 0$ $H3 \geq 0$	0 0 0

*Джерело: побудовано автором на основі [33]*

Таблиця 2.12

### Визначення типу фінансової стійкості ресторану «Варенична Катюша» за трикомпонентним показником

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1. Власний капітал (р.1495 ф.1)	77823,2	88260,7	10437,5	13,4
2. Необоротні активи (р.1095 ф.1)	39729,0	48333,1	8602,1	4,8

Продовж.табл.2.12

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
3. Наявність власних оборотних засобів (ряд.1-ряд.2)	39729,0	48331,1	8602,1	21,6
4. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (р. 1595 ф.1)	0	0	0	0
5. Наявність власних і довгострокових позикових коштів для формування запасів і витрат (ряд.3 + ряд. 4)	39729,0	48331,1	8602,1	21,6
6. Поточні зобов'язання і забезпечення (р.1695 ф.1)	339,1	645,4	306,3	90,3
7. Загальна величина основних джерел формування запасів (ряд.5+ряд.6)	40068,1	48976,6	8908,5	22,2
8. Загальна величина запасів і витрат (р.1100 ф.1)	7441,2	13367,1	5925,9	79,6
9. Надлишок (+), брак (-) власних оборотних засобів (ряд.3 – ряд.8) [Н1]	32287,8	34964,0	2676,2	8,2
10. Надлишок (+), брак (-) власних оборотних і довгострокових позикових коштів для формування запасів і витрат (ряд.5 – ряд.8) [Н2]	32287,8	34964,0	2676,2	8,2
11. Надлишок (+), брак (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат (ряд.7 – ряд. 8) [Н3]	7441,2	35609,5	28168,3	378,5
12. Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості (Н1,Н2,Н3)	1 1 1	1 1 1		

*Джерело: побудовано автором на основі балансу ресторану «Варенична Катюша»*

Проаналізувавши дані з таблиці 2.11 можна зробити такий висновок, підприємство «Варенична Катюша» функціонує ефективно сума запасів і витрат є меншою, ніж сума власного оборотного капіталу і кредитів банку під товарно-матеріальні цінності.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ВАРЕНИЧНА КАТЮША»

#### 3.1 Обґрунтування програми заходів з удосконалення стратегії інтеграційного розвитку ресторану «Варенична Катюша»

Інструментом стратегічного аналізу положення на ринку товарів, компанії і підрозділів виходячи з їх ринкового зростання і займаної частки на ринку є - Матриця БКГ (BCG Matrix). Будучи простим, але ефективним інструментом, вона дозволяє виявити найбільш перспективні і, навпаки, самі «слабкі» продукти або підрозділи підприємства. Побудувавши матрицю БКГ, менеджер або маркетолог отримує наочну картину, на основі якої він може прийняти рішення про те, які товари (підрозділи, асортиментні групи) варто розвивати і берегти, а які слід ліквідувати.



**Рис.3.1. Матриця Бостонської консалтингової групи**

*Джерело: розроблено автором на основі*

На основі отриманих даних ресторан «Варенична Катюша» відноситься до групи під назвою "Важкі діти", тобто, низька ринкова частка, яка пояснюється невеликим терміном перебування на ринку, що як раз і властиво для даної групи. Оскільки ресторан «Варенична Катюша» має досить непогані перспективи розвитку в даній ринковій ніші, надалі буде використовувати стратегію подальшого зростання і розширення. Ресторан «Варенична Катюша» готовий вкладати додаткові інвестиції в нові проекти. Запропонований варіант стратегії інтеграційного розвитку може бути прийнятий, для цього необхідно знайти взаємовигідне партнерство з іншими суб'єктами господарювання. Стратегія націлена на перехід в групу "Зірки".

Стратегії інтеграційного розвитку можна вдосконалити якщо використовувати партнерські програми. Це спільна активність з компаніями, цільова аудиторія яких перетинається з рестораном «Варенична Катюша», але які задовольняють іншу потребу. Партнерами ресторану «Варенична» можуть стати компанії з абсолютно інших галузей. Два бренду об'єднуються, щоб залучити нових клієнтів і підвищити лояльність існуючих.

Ресторану «Варенична Катюша» необхідно створити шаблон комерційної пропозиції для своїх потенційних партнерів. У ньому повинні бути наступні пункти:

- свій опис і в чому його унікальність (цей пункт потрібен для того, щоб партнери знали, і могли відповісти на питання від клієнта);
- яка цільова аудиторія ресторану;
- чим ви можете бути корисні потенційному партнеру;
- що б ви хотіли отримати від партнера взамін.

Потім заповнити цей шаблон під конкретного партнера.

Головним плюсом партнерських відносин - отримання доступу до нової аудиторії, яка перетинається з рестораном «Варенична Катюша» і вже довіряє вашому партнерові.

Таблиця 3.1

**Програми заходів щодо удосконалення стратегії інтеграційного розвитку  
ресторану «Варенична Катюша»**

Заходи (програми партнерства)	Зміст	Термін реалізації	Відповідальний посада
1. Туроператор «KrainaUA»	Взаємна співпраця для залучення нових гостей і підвищення лояльності існуючих.	До 1 року	Маркетолог
2. Магазин «Сільпо»	Продаж власної продукції за стінами підприємства харчування, за рахунок, вертикальної інтеграції з підприємством роздрібною торгівлі.	До 2 років	Директор
3. Телеканал «СТБ»	Реклама логотипу «Варенична Катюша»	До 1 року	Маркетолог
4. Інтернет магазин вражень і подарунків «Vodo»	Залучення нових гостей, за рахунок продажу сертифікатів.	До 1 року	Директор

*Джерело: розроблено автором*

Партнерство з туроператором «KrainaUA» полягає у домовленості з про те, що вони привозять в ресторан «Варенична Катюша» на обід групи туристів або рекомендують їм заклад. Ресторан може навіть зробити спеціальну дисконтну карту для гостей, які приходять від конкретного туроператора. Натомість, можна запропонувати розмістити рекламу туроператора. Таким чином, гості ресторану «Варенична Катюша» дізнаються про цю компанію. І, можливо, якщо вони, наприклад, приїхали в місто самі і перебувають перший день, вони зможуть скористатися саме їх послугами для екскурсій.

Ресторанна мережа «Варенична Катюша» може відкрити для себе новий напрямок бізнесу – виробляти товари для ритейлу з метою підвищення лояльності своїх відвідувачів, наприклад, купити продукцію власного виробництва в мережі магазинів «Сільпо». Можна розмістити в своєму ресторані флаєра з даною пропозицією, що є відмінним маркетингом ходом, яке призведе до збільшення прибутку.

Під час карантину, ресторанний бізнес зазнав великих збитків, дохід впав майже на 40-50%, на мою думку, саме інтеграція з магазинами роздрібної торгівлі допоможе ресторану «Варенична Катюша» триматися на плаву та отримувати додатковий дохід у такий нестабільний час.

Дану стратегію можна здійснити на підприємстві «Варенична Катюша», так як, дана мережа має всі ресурси для її реалізації. По-перше, «Варенична Катюша» має 8 власних цехів в приміщенні понад 1000 кв. метрів, та по-друге, має власну налагоджену систему логістики, що допоможе доставляти продукцію вчасно у роздрібні точки продажу.

Підприємство виробляє власну консервацію, натуральні компоти без барвників, добавок та концентратів, різні види вареників, млинців з різними начинками, деруни та поставляє їх в мережі. З цього може вирости новий напрямок в компанії – ресторанна їжа на полицях супермаркетів. Дану продукцію можна продавати через великі мережі магазинів у м. Київ та інших містах, таких як, Сільпо.

Зрозуміло, що продаж продукту через мережі супермаркетів – це менш прибутковий бізнес, ніж ресторанний ритейл, але комбінована модель продажів продуктів власного виробництва через власні ресторани і мережеві супермаркети здатна посилити економічний ефект.

Для даної діяльності потрібно сертифікувати виробництво за вимогами НАССР та ISO 22 000. Перше, що потрібно зробити – скоротити кількість вироблених позицій з більш ніж 1000 SKU плюс/мінус 150 SKU напівфабрикатів і готової продукції. Таким чином перетворивши виробництво з формату великої ресторанної кухні в крафтове /ремісничє виробництво.

Важливим етапом є вибір партнера по ритейл-діяльності. Очевидно, що торгова організація повинна строго дотримуватися своїх зобов'язань по просуванню товару і робити все необхідне для його зберігання та здійснення мерчандайзингу в повній відповідності з вимогами і існуючими санітарними нормами. Дуже бажано, щоб диференціація торгового партнера на ринку дозволяла залучати споживача, якого підприємство ресторанного господарства вважає

«своїм» і який сприятиме зміцненню ресторанного бренду. Природно, що для цього продукт повинен вигідно відрізнятися від своїх аналогів.

Розуміння бренду «Варенична Катюша» та продукту є необхідною умовою успішної співпраці з торговим партнером. Нарешті, ясність в питанні про те, як працює той чи інший дистрибуційний канал, дозволить бути в більшій мірі готовим до проактивного налаштування сезонних або регіональних особливостей. Скажімо, слід враховувати, що життєвий цикл товару в супермаркеті значно довший, ніж в мережі, а тому супермаркет буде готовий «дебютувати» з товаром ресторанної мережі «Варенична Катюша» обмежене число раз на рік. До того ж маркетингові компанії в супермаркетах починаються задовго до того, як відбувається реальне наповнення товаром місця на полицях.[55]

Ресторан «Варенична Катюша» може виготовляти такі продукти для ритейлу:

Вареники з різними начинками (з куркою, шпинатом-бринзою, капустою, картоплею, м'ясом, солодкі – вишнею, чорницею, ліниві вареники);

Голубці;

Пельмені (сибірські, асорті, з куркою);

Сирники;

Консервацію:

Варення (абрикосове, вишневе, малинове, полуничне, смородиново-малинове, чорничне)

Ікра ( з кабачків, з синіх)

Лечо;

Аджика;

Компоти з вишнею, смородиною, полуницею, сливовий з анісом)

Підсумувавши сказане, можна зробити висновок, що «похід в ритейл» вимагає детального опрацювання і рішучості стратегічного рівня. Однак, якщо ресторанна мережа впевнена і готова, він призведе до збільшення клієнтської бази, дозволить розширити географію діяльності і в результаті зміцнить бренд.

Партнерство з телеканалом «СТБ». Багатьом телеканалам постійно потрібні нові локації для зйомки. Ресторан може запропонувати для цього свій заклад.



Плюси очевидні, надання приміщення, телеканал згадує назву ресторану «Варенична Катюша» в ефірі.

Ресторану необхідно виготовити брендований посуд (чашки, наприклад). Пригостив співробітників телеканалу і гостей передачі кави і десертами. Для ресторану це зовсім невеликі витрати, а в кадрі в протягом всієї передачі, буде показаний логотип ресторану «Варенична Катюша».

Через Інтернет магазин вражень і подарунків «Vodo» можливо придбати подарунковий сертифікат «Вечера в ресторані української кухні» - це можливість залучення нових гостей та збільшення середнього чеку. Гості відвідають концептуальний заклад, після прибуття їх проведуть до забронюваного столика і запропонують загальне меню. Гості виберуть з нього позиції і зроблять замовлення на суму сертифіката. Відвідувачі зможуть спробувати незвичайні страви, поспілкуватися і відпочити.

### **3.2. Оцінка ефективності від запропонованих заходів для ресторану «Варенична Катюша»**

Під ефективністю загалом слід розуміти відповідність отриманих від проекту результатів – як економічних (зокрема прибутку), так і позаекономічних (зняття соціальної напруженості в регіоні) – і витрат на проект. Ефективність повинна відображати відповідність проекту цілям та інтересам його учасників [40].

Розробка та реалізація стратегії інтеграційного розвитку неможлива без інвестиційних вкладень, тому щоб стратегія інтеграційного розвитку стала ефективною, ресторан «Варенична Катюша» має розглянути можливість здійснення інвестицій.

Для реалізації нової стратегії інтеграційного розвитку – закупка додаткової сировини, витрати на рекламу (флаєра, фірмова упаковка), витрати на заробітну плану персоналу, необхідні інвестиції. Виявлено що для реалізації запропонованих

проектів партнерства,, ресторан «Варенична Катюша» потребує інвестиційні кошти обсягом 3 млн. грн.

Таблиця 3.2.

**Фінансові витрати на реалізацію запропонованих заходів**

Заходи	Витрати на реалізацію	Очікуваний ефект
1.Партнерство з туроператором «KrainaUA»	270 тис.грн.	Залучення великої кількості нових гостей ресторану та підвищення лояльності наявних.
2.Партнерство з магазином «Сільпо»	2 млн грн	Додаткове джерело доходу, яке допоможе ресторану підвищити прибуток та пройти кризовий час без великих втрат.
3. Партнерство з телеканалом «СТБ»	400 тис.грн	Маркетинговий хід який підвищить впізнаваність бренду та довіру серед гостей ресторану.
4. Партнерство з інтернет-магазином «Vodo»	330 тис.грн	Збільшення кількості гостей.

*Джерело: розроблено автором*

Для реалізації першого заходу партнерства з туроператором «KrainaUA» потрібні витрати на розробку та виготовлення рекламних виробів, а саме – листівок, які будуть розповсюджені у туроператора, клієнти даного туроператора, зможуть використовувати листівки для отримання знижки в мережах ресторанів «Варенична Катюша».

Реалізація другого заходу, партнерства з магазином «Сільпо» потрібна велика кількість витрат на реалізацію, дане партнерство вимагає більшої кількості виготовлення продукції на продаж, тому для цього потрібно закупити додаткову сировину, обладнання та рекламну продукцію, а саме виготовлення брендovаних упаковок.

Третій захід – партнерство з телеканалом «СТБ», для реалізації даного партнерства ресторану «Варенична Катюша» потрібен власний брендований посуд, який буде показаний в кадрі.

Для четвертого заходу партнерства з інтернет магазином «Vodo» потрібні кошти для вкладу реклами на сайти даного партнера та рекламних листівок для розповсюдження в мережі ресторанів «Варенична Катюша», за допомогою яких гості ресторану, дізнаються про дану послугу та зможуть замовити подарунковий сертифікат.

Для прогнозу майбутньої діяльності ресторану «Варенична Катюша» 2020 - 2022 роки, на мою думку, можна використовувати динаміку приросту доходів за 2016-2019 роки.

Розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану «Варенична Катюша» (табл. 3.3) проводиться за формулою (3.1), дана формула визначає ланцюгові темпи росту на  $i$ -й рік ( $Tr_i$ ).

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

$B_i$  - обсяг доходів (витрат) в  $i$ -му році

$B_{i-1}$  – обсяг доходів (витрат) у попередньому році;

Таблиця 3.3

**Динаміка доходів та витрат ресторану «Варенична Катюша» у 2016-2019р.**

Показники, тис. грн	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Чистий дохід	50328,6	58457,3	62490,4	71422,2
Поточні витрати	49688,6	57611,7	60435,3	65859,4

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

Виходячи з даної динаміки доходів та витрат ресторану «Варенична Катюша» у 2016-2019 р.р. проведеться розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану «Варенична Катюша» за цей період (табл.3.4)

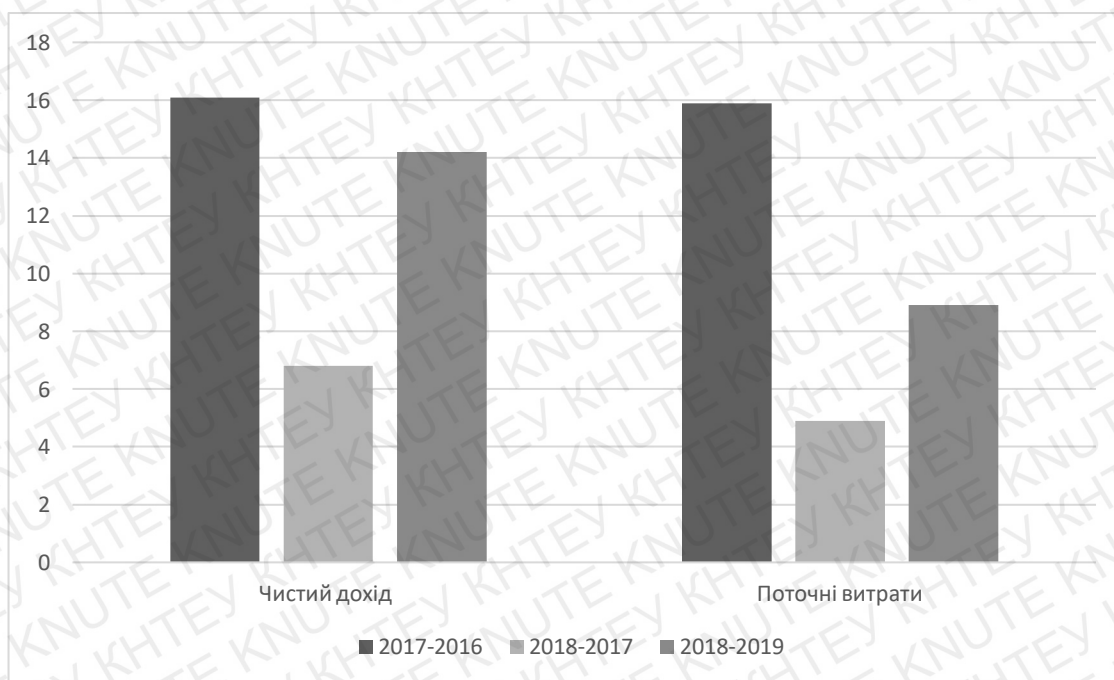
Таблиця 3.4

**Розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану «Варенична Катюша» за 2016 – 2019 роки, %**

Показники	Темп приросту,%			Середнє значення приросту, % 2016-2019
	2017-2016	2018-2017	2019-2018	
Чистий дохід	16,1	6,8	14,2	12,3
Поточні витрати	15,9	4,9	8,9	9,9

*Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства*

На рис. 3.1. зображено динаміку приросту доходів та витрат ресторану «Варенична Катюша» за 2016 - 2019



**Рис. 3.1. Динаміка приросту доходів та витрат ресторану «Варенична Катюша» за 2016-2019 роки**

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунку середньостатистичного приросту доходів та витрат*

За даними табл. 3.2. можна побачити, що у 2019 році порівняно з 2018 роком загальні доходи піднялись на 7,4 %, поточні витрати збільшились на 4%. У 2018 році порівняно з 2017 роком показники змінились таким чином: доходи зменшились на 9,3 %, що сприяло зменшенню витрати на 11 %.

Використовуючи прогнози за 2019 рік. та беручи до уваги статистичні дані ресторану «Варенична Катюша» за даний рік, можна зробити розрахунки прогнозу головних показників діяльності ресторану на 3 роки до 2022 року. Розрахунок прогнозу доходів та витрат ( $P_{2020}$ ) на 2020 рік буде здійснена за формулою (3.2):

(3.2)

$$P_{2020} = P_6 \times (T_p + 100),$$

$P_6$  – значення показника в базовому 2019 році;

$T_p$  – середнє значення приросту відповідного показника.

Аналогічно буде розраховано доходи та витрати на 2020 -2023 роки. Отриманий прибуток розрахується як різниця між доходами від надання послуг та витратами ресторану «Варенична Катюша» (табл.3.5) [47].

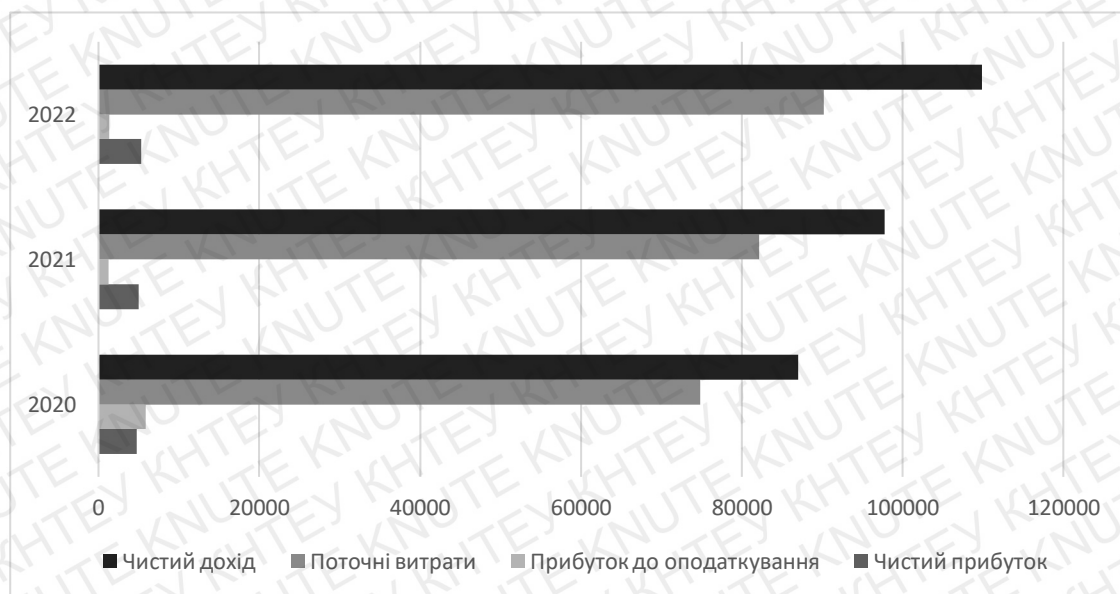
Таблиця 3.5

**Прогноз основних показників діяльності ресторану  
«Варенична Катюша» на 2020-2022 р.р.**

Показники тис.грн.	2020р.	2021р.	2022р.
Чистий дохід тис.грн	87022,5	97813,2	09944,2
Поточні витрати тис.грн	74817,9	82150,0	90200,7
Прибуток від операційної діяльності/до оподаткування тис.грн	5896,5	6250,2	6625,3
Податок на прибуток тис.грн.	1179,3	1250,0	1325,0
Чистий прибуток тис.грн	4717,2	5000,2	5300,3

*Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Діаграма прогнозу основних показників ресторану «Варенична Катюша» представлена на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Динаміка прогнозу основних показників ресторану «Варенична Катюша» у 2020-2022**

*Джерело: сформовано автором на основі прогнозних показників діяльності підприємства*

Наступним етапом будуть розрахунки ефективності використання інвестиційних коштів ресторану «Варенична Катюша», починаючи з періоду вкладення в обсязі 3 млн. грн. Для початку визначаємо сутність ефективності.

Економічна ефективність – це величина яка визначається співвідношенням отриманих результатів діяльності ресторану, виробництва продукції, витрат праці та коштів на виробництво. Вона передбачає, щоб на кожне вкладення ресурсів досягалося суттєве збільшення обсягів виробництва та валового доходу [23].

(3.3)

(3.3)

$$E = \frac{P}{B} \rightarrow \max$$

В даній роботі буде розглядатись:

В – вкладений капітал ресторану у вигляді інвестиційних коштів;

P – результати господарської діяльності підприємства з урахуванням чистого грошового потоку по завершенню терміну інвестування.

Економічна ефективність використання інвестиційних коштів буде розрахована у (табл.3.6) [22].

Таблиця 3.6

**Розрахунок ефективності використання інвестиційних коштів ресторану  
«Варенична Катюша» у 2020-2022 р.р.**

Показники	Базовий рік	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід, тис. грн	71422,2	87022,5	97813,2	109944,2
Поточні витрати тис. грн	65859,4	74817,9	82150,0	90200,7
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	5562,8	5896,5	6250,2	6625,3
Чистий прибуток, тис. грн. (розрахунковий)	4450,2	4717,2	5000,2	5300,3
Інвестиційні кошти, тис. грн.	-	3000,0	0	0
Чистий грошовий потік, тис. грн.	-	4717,2	5000,2	5300,3
Дисконтна ставка,%	0,1	0,1	0,1	0,1
Дисконтований множник	1	0,9	0,8	0,8
Дискнтовані грошові потоки, тис. грн.		4245,4	4000,1	4240,2
Дискнтовані інвестиції, тис. грн		3000,0	0	0
Баланс погашення інвестицій (-) і накопичення (+), тис. грн.		1245,4	1000,6	1240,2
Термін окупності, років				0,3

*Джерело: розроблено автором на основі прогнозних показників діяльності ресторану*

Чистий грошовий потік коштів ( $ГП_i$ ) визначається як різниця між надходженнями (доходи від реалізації послуг) ( $Д_i$ ) та витраченими коштами за певний період часу ( $В$ ) за такою формулою:

(3.4)

$$ГП_i = Д_i - В_i$$

— Наступним етапом буде обчислення норми прибутку ( $Н_{pi}$ ) на інвестиції які були вкладені ( $К_i$ ), іншими словами, обчислюється ефективність їх вкладень, за такою формулою (3.5).

(3.5)

$$H_{pi} = \frac{ГП_i}{K_i}$$

— Обчислення середньорічної норми прибутку:

$$(4245,4 + 4000,1 + 4240,2)/3 = 4161,9 \text{ тис.грн.}$$

Формування балансу погашення інвестицій (-) і накопичення прибутку (+). Таким чином в 2020 році фіксується (3000,0 тис. грн.) - сума інвестиційних коштів, із знаком (-) та позначається як борг ресторану. В кожному наступному році від боргу ресторану буде відніматися отриманий чистий прибуток за попередній рік, таким чином, погашення інвестицій, буде за рахунок отриманого чистого прибутку.

Далі потрібно обчислити термін окупності сума інвестицій до середньорічної норми прибутку:

$$3000,0/4161,9 = 0,7 \sim 7 \text{ місяців}$$

За даними розрахунками ми бачимо, що термін окупності складає 7 місяців.

На даному (рис. 3.3) зображено баланс погашення інвестиційних коштів і накопичення прибутку ресторану «Варенична Катюша».



**Рис. 3.3 Баланс погашення інвестиційних коштів і накопичення прибутку ресторану «Варенична Катюша»**

*Джерело: складено автором*



За даними розрахунками можна зробити такий висновок, що запропонована стратегія інтеграційного розвитку була перевірена на ефективність. З проведених досліджень ми можемо побачити, що комплекс заходів є ефективним і термін окупності складає 7 місяців.

## ВИСНОВКИ

Основні наукові результати дослідження дозволили сформулювати ряд висновків:

1. Стратегія інтеграційного розвитку - стратегія бізнесу, яка пов'язана з розширенням фірми шляхом об'єднання бізнес-можливостей ряду сторонніх структур. Можливості інтеграційного зростання - можливості зростання за рахунок інтеграційної діяльності фірми з іншими елементами маркетингової системи галузі. Стратегія інтеграційного розвитку забезпечує підприємствам ресторанного бізнесу конкурентних переваг та дозволяє досягнути стратегічних поставлених цілей. Дана стратегія передбачає об'єднання ресурсів та зусиль з іншими підприємствами, з метою отримання синергетичного ефекту. По цільовій установці розрізняють вертикальну і горизонтальну інтеграцію:

Горизонтальна інтеграція – це конкурентна стратегія яка може створити ефект масштабу, посилити ринкову владу над дистриб'юторами і постачальниками, підвищити диференціацію продукції і допомогти підприємствам розширити свій ринок або вийти на нові ринки. Об'єднавши два підприємства, вони можуть отримати більше доходів, ніж вони могли б отримати незалежно.

Вертикальна інтеграція – це стратегія, при якій компанія володіє або контролює своїх постачальників, дистриб'юторів або точки роздрібної торгівлі, щоб контролювати свою вартість або ланцюжок поставок. Вертикальна інтеграція приносить користь компаніям, дозволяючи їм контролювати процеси, скорочувати витрати і підвищувати ефективність.

2. Дослідження організаційно-економічної діяльності ресторану показало, що ресторан має своє власне виробництво та налагоджену систему логістики. Це надало ресторану значні переваги серед конкурентів. Ресторан «варенична Катюша» використовує лінійну структуру управління, характерною ознакою якої є зосередження всіх виробничих та управлінських функцій в руках генерального директора.

3. Було проведено аналіз основних техніко-економічних показників роботи, це показало, що протягом 2017-2019 р.р. показники діяльності ресторану «Варенична Катюша» зазнали позитивних змін.

4. Для проведення аналізу внутрішнього середовища була зроблена анкета по опитуванню гостей ресторану, які давали оцінку основним показникам. Середня оцінка закладу вийшла – 3,7. Були показані переваги на недоліки ресторану, які були занесені у SWOT-таблицю. Головними перевагами ресторану є місце розташування, концепція та ціни. Недоліками ресторану «Варенична Катюша» є великий відсоток плинності кадрів на рівні нижчої ланки, що проявляється у непрофесійності персоналу.

5. Побудовано таблицю «Контингент потенційних гостей ресторану Варенична Катюша», з даної таблиці можна побачити, що орієнтовними споживачами даного підприємства ресторанного господарства являються мешканці району, які проживають неподалік ресторану, офісні працівники, які не тільки можуть пообідати, але й замовляють доставку обіду у офіс, державні службовці, так як неподалік ресторану знаходяться державні установи та іноземці які відвідують визначні пам'ятки неподалік ресторану.

6. Проаналізовано головних конкурентів ресторану «Варенична Катюша» ними є ресторани які розташовані поблизу, але дослідження конкурентів, показало, що з аналогічною концепцією, немає поручь підприємств, що дає значні переваги ресторану «Варенична Катюша».

7. Досліджено внутрішнє середовища ресторану «Варенична Катюша» яке показало наступні тенденції його розвитку. Проаналізувавши діяльність даного підприємства можна зробити такі висновки, що в цілому ресторан ефективно використовує свій виробничий потенціал, оскільки з проведених розрахунків в пункті 2.3 видно, що зростає обсяг товарообігу, частка обороту, валові доходи підприємства. Діяльність ресторану «Варенична Катюша» за 2018 та 2019 рік можна охарактеризувати як - ефективну, рентабельну діяльність.

8. Запропоновано заходи щодо удосконалення стратегії інтеграційного розвитку, виходячи з даної мети моєї роботи, для підприємства ресторанного

господарства були запропоновані заходи партнерства з іншими суб'єктами господарювання. Серед яких є партнерство з туроператором, партнерство з магазином роздрібною торгівлі, з телеканалом та інтернет-магазином продажів подарункових сертифікатів. Дані заходи дадуть ресторану «Варенична Катюша» більший потік гостей, підвищать лояльність серед наявних гостей та довіру всій мережі.

9. Виходячи з прогнозів показників діяльності ресторану «Варенична Катюша» на 2020-2022рр. можна зробити висновок, що підприємство буде працювати ефективно в майбутньому та покращувати свої основні фінансово-економічні показники діяльності. Основним призначення ресторану «Варенична Катюша» є виготовлення і реалізація продукції в широкому асортименті, високий рівень обслуговування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : [підручник] / В.Г. Андрійчук ; 2-е вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2002. – 554 с.
2. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М.В. Босовська. – К.: Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
3. Боярська М.О. «Аналіз стратегій розвитку підприємств» // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського – Випуск 5. – 2015р.
4. Ганущак-Єфіменко Л.М., Коберник І.В. Особливості формування інтегрованих бізнес структур // Актуальні проблеми економіки. -2012.№3.-С.154-161.
5. Гелевачук З.Й. «Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємства» Миколаїв – 2014 р.
6. Герасименко Т.О. «Розробка стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу» Львів – 2015р.
7. Герасименко Т.О. «Розробка стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу» Львів – 2015р.
8. Герасимчук В. П. Розвиток підприємства, діагностика, стратегія, ефективність : [монографія] / Герасимчук В.П. – К. : Вища школа 1995. – 265 с.
9. Гінзбург В.А. «Ресторани на ринку ритейлу: «за» та «проти» [Електронний ресурс] – Режим доступу  
[https://restoranoff.ru/trends/conjuncture/Restoranie\\_na\\_rienne\\_riteila\\_za\\_i\\_protiv](https://restoranoff.ru/trends/conjuncture/Restoranie_na_rienne_riteila_za_i_protiv)
10. Гірняк Л.І., Глагола В.А., «Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні» Львів – 2018р.
11. Головченко Г.Я. Еволюція та сутність інтеграції як економічної категорії / Г.Я. Головченко // Економічний вісник НГУ. – 2009. – № 4. – С. 21–25.
12. Горобчук І.С. «Типологія інтеграційних стратегій як напрямків розвитку підприємства в глобальному середовищі» // Науковий вісник – Херсонського державного університету, Випуск 14, Частина 2 – 2015р.

13. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. /В.М. Гриньова, О.Є.Попов – Харків: Вид. ХДЕУ, 2017.- 204 с
14. Гросул В.А. «Особливості формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства» Харків – 2017р.
15. Давидова О.Ю. «Наукові основи розробки та формування інтегрованого механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства» Харків – 2018р.
16. Домбик О.М. «Облік і внутрішній контроль в управлінні діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу» Дисертація – Львів 2016 рік
17. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2014.-440с.
18. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 1 / Ред. кол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. :Академія, 2000. – 864 с
19. Завадинська О. Ю, Русавська В. А., «Стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу» Київ – 2018р.
20. Завідна Л.В. Готельний бізнес: стратегії розвитку// монографія КНТЕУ-Київ:2017 – 98 ст.
21. Каленік К.В. «Інтегрований підхід до оцінювання рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства ресторанного господарства» - Харків – 2018 р.
22. Каленік К.В. «Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства» Харків – 2018. - 89 ст.
23. Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко, «Стратегічний менеджмент» : навчальний посібник – Харків, 2010 – 86 с.
24. Коваленко М.В. «Методичні підходи до оцінки ефективності використання інвестицій» Полтава – 2017р.
25. Коверга С. В., Степанець Д. С «Створення вертикально- інтегрованих виробничих структур і чинники ефективності їх функціонування» , Науковий вісник ДГМА - № 2 (17Е), 2015р.

26. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2012. – 424с.
27. Ю.Г.Козак, Ю.І. Єхануров, В.В. Ковалевський та ін. « Міжнародні стратегії економічного розвитку» навч. посібн. [для студ. вищ. навч. заклад.] : Центр навчальної літератури, 2005. – 353 с.
28. Кондратюк В. Інтеграційні процеси: поняття, підходи, закордонний досвід / В. Кондратюк // Збірник наукових праць КНТУ. Економічні науки. – 2007. – № 4. – С. 215–219.
29. Кривицька Н.Ю. «Обґрунтування вертикальної інтеграції підприємств у сучасних умовах господарювання» Наукова стаття Київ – 2016р
30. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми :[монографія] / Н. В. Куденко — К. : КНЕУ, 2006 245 с.
31. Лабурцева О.І. Стратегічний маркетинг: Конспект лекцій для студентів – Маркетинг заочної форми навчання /О.І. Лабурцева. – К.: КНУТД, 2012. – 31 с.
32. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегії. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2018. №2 – С. 60-63.
33. Лучко М.Р. Фінансовий аналіз : навч.посібник – 2017р. – 202с
34. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підруч. [для студ. вищ. навч. заклад.] / М. М. Мартиненко, І.А. Ігнатєва – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
35. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1 / За ред. С.В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005 – 616 с.
36. Носонова Л.В Застосування SWOT- аналізу для визначення конкурентоспроможності //стаття – 2015
37. Обозна А.О., Шабельник Н.М., Федотов І.А. «Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві» Київ – 2019р.
38. Ортіна Г.В. «Вплив інтеграційних відносин на формування стратегій розвитку реального сектору економіки» // ISSN 2074-5362. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 1 (16)

39. Пилипенко А. А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників / Пилипенко А. А., Ярошенко І. В. – [монографія]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 152 с.
40. А.В. Підгорний, «Ефективність виробництва - головний показник результативності функціонування підприємства» - 2014р. – 129с
41. Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко, «Стратегічний менеджмент»: навчальний посібник – Харків, 2009 – 108с
42. Рета М.В. «Формування фінансових результатів підприємств готельно-ресторанного бізнесу» - Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету – 2017р – 130с
43. Саєнко М. Г . Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: Саєнко М.Г. / Економічна думка. – 2006. – 413 с.
44. Сичова О.Є. «Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг» // Вісник економіки транспорту і промисловості №63, 2018р.
45. Скавронська І.В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І.В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2017. – Вип.2. – С.232-244
46. Сухорська Л.К. «Маркетингові стратегії розвитку підприємства, сутність, значення та класифікація» - 2015р.
47. С.М. Тараненко, «Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління на українських промислових підприємства», Вісник Хмельницького національного університету 2017.
48. Томашевська О.В. «Оптимізація податків у ресторанному бізнесу» [Електронний ресурс] – Режим доступу - <https://uteka.ua/publication/commerce-12-biznes-dosvid-46-optimizaciya-podatkov-u-restorannomu-biznesi> - 2014р.
49. Чумак О.В., Андрющенко І.С. «Управління витратами в інформаційно-аналітичній системі підприємств ресторанного господарства» - Монографія – Київ 2016р.



50. Шамара І.М. «Інтеграційні процеси в управлінні підприємств туристичної галузі» Харків – 2017р.
51. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / Шершньова З.Є., Оборська С.В. [навчальний посібник]. – К. : КНЕУ, 1999 – 384 с.
52. Шепель Т.В. «Аналіз тенденцій розвитку закладів харчування та їх вплив на дохідність ресторанного бізнесу в Україні», Одеса - 2019р.
53. Burgelman Robert A., Doz Yves L. The Power of Strategic Integration Management Review 2014 [Електронний ресурс] : – Режим доступу : <http://sloanreview.mit.edu/article/the-power-of-strategic-integration/>
54. «Growing Your Food Business Vertically vs. Horizontally» (2016) – Retrived from - <https://climb.pcc.edu/blog/growing-your-food-business-vertically-vs.-horizontally>
55. Jean-Jacques Lambin, Strategic Marketing Management Paperback – December 1, 1996
56. Ovidijus Jurevicius , Strategic Management «Vertical Integration» (2013) – Retrived from - <https://strategicmanagementinsight.com/topics/vertical-integration.html>
57. Philip Kotler, Northwestern University «Marketing Essentials», 1984 - 360 - 405c
58. Pompl W. Internationalisierung im Tourismus / in: Internationales Tourismus-Management: Herausforderungen, Strategien, Instrumente/hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb. – Munchen: Vahlen, 2015
59. Robert D. Buzzell, Harvard Business Review «Is Vertical Integration Profitable?» (2017) – Retrived from - <https://hbr.org/1983/01/is-vertical-integration-profitabl>
60. Sundbo J, and F. Gallouj. Innovation in Services – SIS4 Project Synthesis, STEP Group, Norway. 2016
61. Thompson , A.J. Strickland «Strategic Management: Concepts and Cases» 13th Edition – (1984)
62. Will Kenton «Vertical integration» (2020) - Retrived from <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Факультет ресторанно-готельного  
та туристичного бізнесу  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## ***NORECA – НОВІ ФОРМАТИ***

**Збірник наукових статей здобувачів другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
заочної форми навчання за спеціальностями  
073 « Менеджмент»  
(спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»),  
241 «Готельно-ресторанна справа»  
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,  
«Міжнародний готельний бізнес»)**

**Частина 1**

**Київ 2020**

<b>МАЛА Д.</b> Система інтернет-маркетингу міжнародних готельних мереж для сегмента ділового туризму .....	94
<b>НОВОПОЛЬЦЕВ В.</b> Цінові інструменти дистрибуції послуг міжнародної мережі .....	100
<b>ОСИПЕНКО С.</b> Формування каналів збуту міжнародної готельної мережі .....	105
<b>РЄПКИНА А.</b> Міжнародна дистрибуція послуг готельних мереж.....	111
<b>САВЧЕНКО А.</b> Формування корпоративної системи бронювання послуг міжнародних готельних мереж .....	118
<b>ЦЕШКОВСЬКА Д.</b> Технології бронювання послуг на міжнародних онлайн-платформах .....	122
<b>БАТАЛОВА К.</b> Стейкхолдер-менеджмент готельно-ресторанного комплексу .....	126
<b>БОНДАР Т.</b> Економічна стратегія суб'єкта ресторанного бізнесу .....	133
<b>БУКА С.</b> Цифровий маркетинг готелю .....	137
<b>ВАРДАЄВ Г.</b> Особливості формування онлайн репутації ресторанів .....	143
<b>ВІТКУС А.</b> Формування та реалізація hr-політики суб'єкта готельного бізнесу .....	151
<b>ГОГОЛЬ К.</b> Методичні основи формування стратегії розвитку ресторану .....	158
<b>ГУМЕНЮК О.</b> Стратегія диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу .....	163
<b>ДЖЕСУР К.</b> Управління продуктивним портфелем послуг суб'єкта готельного бізнесу.....	168
<b>КАРПОВА О.</b> Управління професійною компетентністю персоналу .....	173
<b>КОВАЛЕНКО Н.</b> Маркетингова стратегія суб'єкта готельного бізнесу .....	178
<b>КОНОВАЛЕНКО Т.</b> Забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу.....	184

9. Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: Мінфін України; Наказ, Положення від 28.10.2003 № 601 [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (Дата звернення: 02.03.2020).

10. Полтавська О. В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / О. В. Полтавська // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 1. – С. 67-72.

11. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки, 2015. – № 10. – С. 323-333.

12. Чернишова А. В. Мотивація та мотивації праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений, 2016. – № 6. – С. 141-145.

13. Швець Ю.О., та ін. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової нестабільності / Ю.О. Швець, А.С. Карамушко // Економічний вісник університету, 2017. – № 34(1). – С. 105-112.

14. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності виробничих підприємств / Л. М. Шульгіна // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. – № 4 (28). – С. 85-93.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ПОЛТАВСЬКОЇ О. В.

## СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ

НОЗДРИНА В., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

*У статті розглянуто сутність стратегії інтеграційного розвитку та особливості її реалізації на підприємствах ресторанного господарства. Дано класифікацію стратегій інтеграційного розвитку різних дослідників. Обґрунтовано доцільність використання стратегії вертикальної інтеграції в ресторанному бізнесі, наголошено на основних недоліках даної стратегії інтеграції.*

**Ключові слова:** інтеграція, стратегія, вертикальна інтеграція, інтеграційний розвиток.

*In the article the essence of the strategies of integration of its implementation in the business restaurant industry. The classification of strategies of integration development of various researchers is given. Justified the feasibility of using a vertical integration strategy in the restaurant business, noted on the main disadvantages of this strategy.*

**Key words:** integration, strategy, vertical integration, integration growth, restaurant industry.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу в Україні для багатьох компаній стає актуальним питання підвищення власної ефективності. Успішна робота ресторану напряму залежить від продуманої та ефективно розробленої стратегії інтеграційного розвитку, та постає важливою задачею для кожного підприємства ресторанного господарства. Для кожного конкретного підприємства, безумовно, повинна розроблятися своя конкретна стратегія. Як відомо, основними напрямками підвищення прибутковості підприємства є – скорочення рівня витрат, вихід на нові ринки, розширення сфери діяльності. Одним з кроків який дозволить підвищити ефективність компанії зможе стати розширення фірми шляхом додавання нових структур.

Розуміння як використовувати маркетингові стратегії інтегративного росту, дає можливість підприємству завоювати нові ринки, забезпечити корпоративне зростання, створити стабільні конкурентні переваги, покращити імідж компанії і як, наслідок, максимізувати доходи компанії.

Виходячи з великої динаміки сучасних умов розвитку підприємств ресторанного господарства постає потреба в інструменті для розробки відповідної стратегії їх розвитку. Дивлячись на світовий досвід ведення ресторанного бізнесу, можна зробити висновок, що сучасні підприємства, розвиваються шляхом обирання інтеграційних стратегій росту чи поєднання.

На сьогоднішній день, в ресторанному бізнесі високий рівень конкуренції, тому не достатньо надавати якісний продукт, для того щоб отримати конкурентні переваги на ринку ресторанних послуг, постала необхідність у винятковості сервісу, унікальності продукції та можливість задовольнити потреби споживача. Тому тільки шляхом розробки стратегії інтеграційного розвитку ресторанного підприємства можна досягти конкурентних переваг.

Інтеграція як варіант переходу від інтенсивного до екстенсивного розвитку компанії, є найбільш актуальною стратегією розвитку.

**Мета та завдання.** Основною метою статті є обґрунтування доцільності використання стратегії інтеграційного розвитку в ресторанному бізнесі та її місце в управлінні підприємством.

Дослідженням стратегій інтеграційного розвитку займаються як вітчизняні так і зарубіжні науковці, про що свідчать роботи В.А. Рульєва, С.О. Гуткевича, А. Попової, А. Пилипенка, І. Ансоффа, М. Портера, Г. Асселя, А. А. Томпсона, В. В. Гончарової, О. Пушкаря, Ф. Котлера, О. Віханського, О.Наумова, Н. Куденка.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Проаналізувавши літературу на дану тему, можна дати таке визначення інтеграції: «Інтеграція - це об'єднання різних функціональних складових виробництва в єдиний продуктивний процес, і так само здійснення необхідних виробничих зв'язків між ними для виробництва спільного продукту».

Під стратегією інтеграційного розвитку доцільно розуміти стратегію, яка націлена на розширення компанії шляхом об'єднання бізнес-можливостей ряду сторонніх структур. Можливості інтеграційного зростання – це можливості зростання за рахунок інтеграційної діяльності фірми з іншими елементами маркетингової системи галузі.

Українські науковці В.А. Рульєв та С.О. Гуткевич до стратегій розвитку відносять стратегію росту, яка притаманна молодим організаціям, які бажають у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції.[3] У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі стратегії інтегровано росту відносяться до базисних (еталонних) стратегій розвитку підприємства. Дані стратегії висвітлюють чотири різні підходи до розвитку компанії. [2]

Стратегії зростання націлені на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростанні обсягів інвестування. У багатьох випадках менеджмент компанії свідомо обирає стратегії зростання, пов'язані з високим рівнем ризику, так як ніхто не може гарантувати, що швидке збільшення товарів і послуг принесе очікувані прибутки в умовах гострої конкуренції.

А. Томпсон та Дж. Стріклунд наголошували в своїх працях, що «сьогодні спроби вести конкуренцію поодиночі, як це робила більшість компаній, безнадійно застаріли», з цими думками складно не погодитися, так як, в ринкових умовах конкуренції головну роль відіграють не окремі суб'єкти господарювання, а інтегровані структури бізнесу.[6]

У працях Ф. Котлера наголошено, на тому, що інтеграційний ріст виправданий тільки тоді, коли підприємство має змогу отримати додаткові вигоди, переміщаючись в рамках галузі у таких напрямках: назад, вперед або по горизонталі. Проаналізувавши роботи Ф. Котлера, можна навести такі види та характеристики стратегій інтегративного зростання: регресивна, прогресивна та горизонтальна [9] (рис. 1)

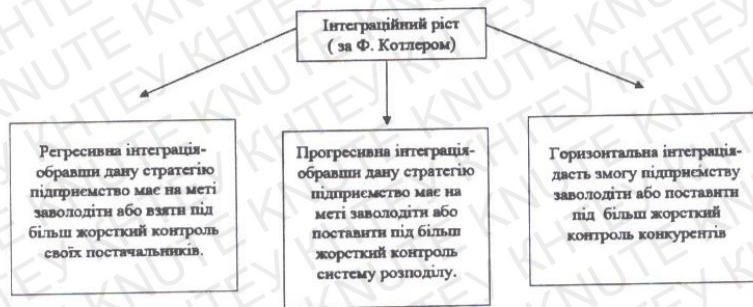


Рис. 1. Стратегії інтеграційного розвитку за Ф. Котлером [9]

Обравши стратегію регресивної інтеграції, підприємство зможе зменшити залежність від постачальників та коливання цін. Стратегія прогресивної інтеграції, вигідна тоді коли, посередницькі послуги занадто розширені або підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи. Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить.[5] Прикладом горизонтальної інтеграції в ресторанному бізнесі є покупка мережею ресторанів інших ресторанів, кафе, підприємств харчування. Основними мотивами та перевагами застосування стратегії горизонтальної інтеграції є: - можливість нейтралізувати конкурентів які заважають; - досягнення критичної маси для отримання ефекту масштабу і подолання бар'єру для входу на ринок; - отримання доступу до збутової мережі або споживчим сегментам. Ж-Ж. Ламбен в своїй роботі відзначив, що стратегія інтеграційного розвитку підприємства виправдана тоді, коли фірма має змогу підвищити свою рентабельність завдяки контролю різних стратегічно важливих для неї ланок в ланцюзі виробництва і продажу. За його класифікацією розрізняються такі види стратегій інтеграційного розвитку: інтеграція «назад», інтеграція «вперед», горизонтальна інтеграція (рис. 2)[7]

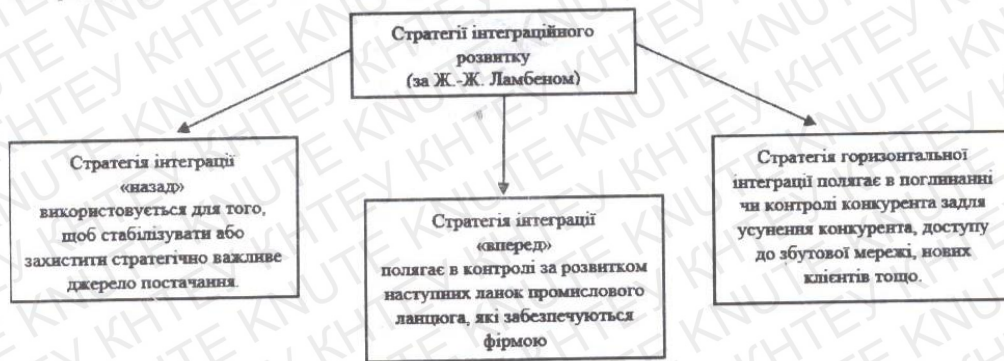


Рис. 2. Класифікація стратегій інтеграційного розвитку за Ж.-Ж. Ламбеном [7]

Н.В. Куденко розрізняє такі стратегії інтеграційного розвитку:

- Стратегія зворотної інтеграції - об'єднання підприємств з постачальником матеріально-технічних ресурсів;
- Стратегія прямої інтеграції - об'єднання підприємств з торговим посередником;
- Стратегія вертикальної інтеграції - об'єднання зусиль постачальника, виробника та посередника;
- Стратегія горизонтальної інтеграції - розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з підприємствами - конкурентами.[1]

Узагальнюючи усі вищезазвані класифікації стратегій інтеграційного розвитку від різних науковців, які займалися дослідженням даної теми, можна зробити висновок, що вони потребують доповнення, згідно з визначеннями М. Портера, який ще розрізняє:

- повну інтеграцію – за даною стратегією підприємство може здійснювати увесь цикл виробничо – технологічного процесу та формує єдиний ланцюг створення вартості;
- неповну інтеграцію – компанія частину продукції виробляє самостійно, а іншу частину купує на ринку;
- квазіінтеграцію – виникає при взаємодії з іншими компаніями ( створення асоціацій, альянсів тощо) та не потребує витрат та переходу власності. [8]

Проаналізувавши різні класифікації інтеграційного розвитку, у вищезазваних дослідників даної теми, для повного розуміння місця кожної стратегії в управлінні підприємством, слід узагальнити (рис. 3).

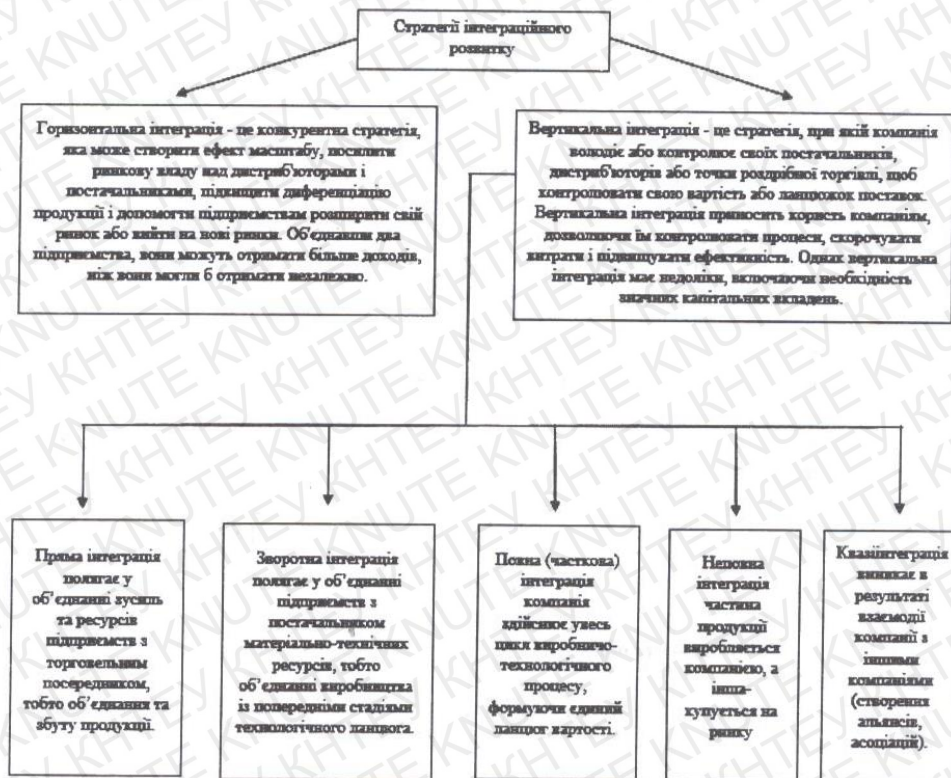


Рис. 3. Узагальнена класифікація стратегій інтеграційного розвитку [5,6]

Отже, можна зробити висновок, що стратегію вертикальної інтеграції більш доцільно використовувати на підприємстві ресторанного господарства, тому що, на думку науковців, які займалися дослідженням даної теми, дана інтеграція є успішною у становленні конкурентоспроможних промислових структур, що дає концентрацію капіталу та виробничих потужностей. Вертикальна інтеграція своєю основною метою переслідує зміцнення конкурентоспроможності бізнесу за допомогою встановлення контролю за стратегічно важливими ланками в виробничих і збутових ланцюгах.

Для ресторанного бізнесу, особливо в країнах Європи та Америці, підприємства використовують стратегію вертикальної інтеграції, ресторани закупають овочі на власній фермі. Це забезпечить контроль якості, краще планувати меню на основі того, що доступно, та дасть можливість залучити увагу споживачів.

Власні ферми перестали бути рідкістю: ресторани стурбовані унікальністю пропозиції і прості спеціалітети стають недостатніми на гостро-конкурентному ринку. Майстерність кухаря вже не в витонченому маскуванні смаку, а в делікатному його підкресленні: і для цього важливим стає унікальний смак «вхідної сировини». Спеціально вигодованих, вирощених, ферментованих або законсервованих продуктів. Не з магазину, не з фермерського господарства, а своїх. Тих, де процес дозрівання / вирощування на 100% контролюємо, а собівартість процесу не так важлива, як загальна економічна ефективність.

Обравши стратегію вертикальної інтеграції, підприємство прагне до повної інтеграції - участі у всіх ланках виробничо галузевого ланцюга. Таким чином, припиняється можливість комусь на собі заробити, а продукція стає конкурентоздатною внаслідок нижчої собівартості.

До переваг можна віднести економію від масштабів і суміщення підрозділів, зниження собівартості вироблених товарів, підвищення конкурентоспроможності, зменшення залежності від впливових постачальників або клієнтів, підвищення ступеня контролю над всім ланцюжком збільшенні вартості. У сукупності дані переваги дозволяють компанії мінімізувати залежність від постачальників і покупців.

**Висновки.** Отже, узагальнюючи усе вище сказане, можна зробити такі висновки, одним з важливих напрямків ефективного управління підприємством ресторанного господарства в сучасних умовах глобального середовища стає розробка стратегії інтеграційного розвитку, як частина загальної бізнес-стратегії. Функціонування сучасних підприємств ресторанного господарства супроводжується необхідністю визначення стратегії інтеграційного розвитку, що забезпечить йому конкурентну перевагу та дозволить досягнути стратегічних поставлених цілей. Проаналізувавши стратегії інтеграційного розвитку, можна зробити такі висновки, успіх компанії напряму залежить від правильно обґрунтованої, продуманої та розробленої стратегії. Якщо стратегія не чітко окреслена вона уповільнює розвиток підприємства. Стратегія інтеграційного розвитку передбачає об'єднання ресурсів та зусиль з іншими, з метою отримання синергетичного ефекту. У результаті аналізу робіт дослідників даної теми, було виділено такі види стратегії інтеграції: стратегія регресивної інтеграції, стратегія прогресивної інтеграції, стратегія горизонтальної інтеграції. На сьогоднішній день, у ресторанному бізнесі набуває популярності стратегія вертикальної інтеграції, проте, поряд з перевагами існують певні недоліки її використання.

#### Список використаних джерел

1. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми :[монографія] / Н. В. Куденко – К. : КНЕУ, 2006 245 с.
2. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А.Левицький // Вісник економічної науки України. – 2016. – №2. – С. 60-63.
3. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч.посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
4. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т.О.Фролова // Ефективна економіка. – 2015. – № 6. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>
5. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства : нау.стат. : Управління розвитком, № 3 (181), 2015
6. А.А. Thompson and A.J. Strickland «Strategic Management», 1980 – 928 с.
7. Jean-Jacques Lambin, Strategic Marketing Management Paperback – December 1, 1996
8. Porter M.E. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors / M.E. Porter. – NY : Free Press, – 396 p.
9. Philip Kotler, Northwestern University «Marketing Essentials», 1984 - 360 -405с

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БОСОВСЬКОЇ М. В.



## Додаток Б

## Баланс ( Звіт про фінансовий стан)

Форма №1-м

на 31.12.19

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	0	0
первісна вартість	1011	45663,5	50570,6
знос	1012	(7611,3)	(10683,0)
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	42,0	42,0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	38094,2	39929,6
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	14882,4	20808,3
Готова продукція	1103	12931,9	17847,0
Поточні біологічні активи	1110	12650,1	14396,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11019,3	11990,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	0
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41,8	59,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	796,4	1051,0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	39390,0	48305,4
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	77484,2	88235,0
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>

<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31,0	31,0
Додатковий капітал	1410	73008,0	78930,4
Резервний капітал	1415	1456,1	1456,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3328,1	7843,2
Неоплачений капітал	1425	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	77823,2	88260,7
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1651	188,2	412,2
за розрахунками з бюджетом	1620	206,9	245,1
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	226,9	256,1
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	622,0	913,4
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	1900	78445,2	89174,1

## Додаток В

Звіт про фінансовий результат (звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма № 2-м

## 1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За 2019	За 2018	За 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	71422,2	62490,4	58457,3
Інші операційні доходи	2120	0	0	0
Інші доходи	2240	0	0	0
<b>Разом доходи</b>	<b>2280</b>	71422,2	62490,4	58667,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	61564,6	55947,0	52923,9
Інші операційні витрати	2180	4287,8	4487,8	4687,8
Інші витрати	2270	0	0	0
<b>Разом витрати</b>	<b>2285</b>	65859,4	60435,3	57611,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5562,8	2055,1	1055,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0	0
Чистий прибуток	2350	5562,8	2055,1	1055,6