

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «RANCH BURGERS», М.КИЇВ

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Бродченко
Юлії Олександрівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

*підпис
керівника*

Бойко Маргарита
Григорівна

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

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

**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
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві
Бродченко Юлії Олександрівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи „Стратегія розвитку ресторану «Ranch Burgers», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «17» жовтня 2017 р. № 3330.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних та методичних основ обґрунтування і вибору стратегії розвитку та розроблення практичних основ її реалізації суб’єктом ресторанного бізнесу

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

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації стратегії розвитку суб’єкта ресторанного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Зміна принципу дії стратегії підприємства ресторанного господарства, як реакція на невизначеність середовища господарювання, Послідовність процесу формування інформаційної основи для здійснення стратегічного вибору, Організаційна структура управління рестораном „Ranch Burgers”, Структура товарообігу

продукції власного виробництва, Матриця визначення результативності стратегії ресторану «Ranch Burgers».

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

Вступ

Розділ 1. Теорія і методологія процесу формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства

1.1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства

1.1.1. Стратегічний розвиток ресторанного бізнесу: соціальні та економічні пріоритети

1.2. Методологічний базис стратегічного розвитку підприємства

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Прикладні аспекти оцінки стратегії розвитку ресторану „Ranch burgers”, м. Київ

2.1. Аналіз господарської діяльності ресторану

2.2. Стратегічна діагностика ресторану

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку

Висновки до розділу 2

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

3.1. Базові передумови розроблення стратегії розвитку

3.2. Методичні засади визначення стратегічних напрямів розвитку

3.3. Ефективність реалізації стратегії розвитку

Висновки до розділу 3

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 07.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 07.12.2018 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «18» жовтня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Бойко М. Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник Бродченко Ю.О.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Бродченко Юлія Олександрівна виконала випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні основи стратегічного розвитку ресторанного бізнесу у галузевій площині. Досліджено методологічний базис стратегічного розвитку. Визначено особливості стратегічного аналізу підприємства як передумови обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

На основі аналізу основних показників господарської здійснено моніторинг господарської діяльності ресторану „Ranch burgers”, м. Київ, визначено тенденції та динаміку основних показників діяльності. Заслуговує на увагу комплексна стратегічна діагностика ресторану, результати якої стали інформаційно-аналітичною основою для вибору стратегії розвитку.

За результатами дослідження визначено базові передумови розроблення стратегії розвитку підприємства, запропоновано методичні засади визначення стратегічних напрямів розвитку ресторану та доведено ефективність реалізації стратегії розвитку „Ranch burgers”, м. Київ

Випускна робота є кваліфікованою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бойко М.Г.

(підпис, дата)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Бродченко Юлії Олександрівни

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ ” _____ 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства	
1.1. Стратегічний розвиток ресторанного бізнесу: соціальні та економічні пріоритети	12
1.2. Методологічний базис стратегічного розвитку підприємства	24
Висновки до розділу 1	33
Розділ 2. Прикладні аспекти оцінки стратегії розвитку ресторану „Ranch burgers”, м. Київ	
2.1. Аналіз господарської діяльності ресторану	36
2.2. Стратегічна діагностика ресторану	50
2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку	73
Висновки до розділу 2	80
Розділ 3. Розроблення стратегії розвитку ресторану «Ranch Burgers», м. Київ	
3.1. Базові передумови розроблення стратегії розвитку	82
3.2. Методичні засади визначення стратегічних напрямів розвитку	91
3.3. Ефективність реалізації стратегії розвитку	100
Висновки до розділу 3	107
Висновки та пропозиції	110
Список використаних джерел	117
Додатки	126

Зростання фінансових ризиків, розвиток тенденцій галузевої монополізації, конкурентна боротьба у різних ринкових сегментах підтверджують необхідність запровадження нових наукових підходів на рівні господарюючих суб'єктів до вивчення специфіки і стану ринків на певний момент часу, а також можливих тенденцій їх зміни у майбутньому, тобто дослідження та прогнозування кон'юнктури з одночасною розробкою стратегій розвитку підприємств. Стратегії розвитку підприємств, що розробляються в сучасних умовах, не відповідають новим вимогам до процесу планування та прогнозування. Тому виникає потреба у розробці концепцій, що враховують економічну ситуацію та специфіку кожного конкретного ринку. Вивчення і дослідження кон'юнктури та розробка на цій основі стратегій розвитку підприємств, що базуються на єдиній сукупності спеціальних методів оцінювання, дослідження і прогнозування для різних товарних ринків, є необхідною та своєчасною

Сучасний стан економіки України характеризується нестабільністю впливу підприємницького середовища, змінами У регуляторній політиці загостренням конкурентної боротьби, що негативно впливає на розвиток сфери послуг в цілому та ресторанного господарства, зокрема.

У зв'язку з цим актуальним є:

- ✓ визначення та вибір стратегій, які забезпечать ефективний розвиток та вдосконалення системи функціонування підприємств готельного бізнесу;
- ✓ превентивне виявлення та оцінювання ознак можливого зменшення ринкової частки;
- ✓ посилення конкурентного статусу підприємства.

Практика функціонування підприємств ресторанного господарства України свідчить, що існуюча система управління стратегічним розвитком підприємств, не дозволяє розпізнати можливе банкрутство на ранній стадії і виявити момент переходу підприємств у фазу "кризи" життєвого циклу.

В даний час існуючі в науковій теорії підходи не дозволяють однозначно ідентифікувати фази життєвого циклу підприємства. Практично відсутні публікації з діагностики фаз життєвого циклу підприємства з урахуванням галузевої специфіки, критеріїв їх оцінки. Водночас сформовано багато різних наукових підходів до вибору стратегії розвитку підприємств. У зв'язку з цим актуальною стає проблема обґрунтування та вибору стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства, які відображають етапи життєвого циклу, конкурентного статусу і є чутливими до впливу економічних циклів кон'юнктури.

В Україні невизначеність середовища господарювання виникає на тлі розвитку трансформаційних процесів та кризових явищ. На рівні підприємства взаємодія цих феноменів породжує додаткове ускладнення умов діяльності. Це безсумнівно потребує побудови нових системних теоретичних уявлень, які враховують максимальну кількість ефектів, що виникають завдяки впливу невизначеності на поведінку вітчизняних підприємств. Варто зазначити, що сучасний етап розвитку ринкових відносин характеризується жорсткістю конкурентної боротьби, мінливістю макроекономічних показників, наростанням диференціації потреб і зміною позиції споживачів, розвитком інформаційних мереж, що робить можливим миттєве розповсюдження і отримання інформації, широкою доступністю сучасних технологій, зміною ролі трудових ресурсів. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є **стратегія розвитку підприємства**. Вдало обрана стратегія є найважливішим результатом і водночас ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона цілеспрямовує та мобілізує використання потенціалу підприємства у визначених напрямках розвитку.

Основні положення теорії стратегії були розроблені зарубіжними вченими у другій половині ХХ-го сторіччя, тобто у процесі переходу від індустріального до постіндустріального суспільства.

Питанням теорії та практики формування стратегії розвитку присвячені праці провідних учених: праці І. Ансоффа, Г. П. Азоєва, В. М. Гейця, Н.І. Ведмідь, М.В. Босовської П. Ф. Друкера, В. А. Забродського, Ю. Б. Іванова, М. О. Кизима, Т. С. Клебанової, Ю. Г. Лисенка, А.А.Мазаракі, С.В. Мельниченко, А. П. Наливайка, В. С. Пономаренка, М. Е. Портера, О. І. Пушкаря, Т.І.Ткаченко, В. Г. Скурихіна, А. Стрікланда, А. А.Томпсона та багатьох інших. Розроблені положення щодо формування та удосконалення стратегії не враховують галузеву специфіку, тому необхідним є врахування галузевої специфіки.

Зарубіжний і вітчизняний досвід вирішення проблеми розвитку підприємств дозволяє виділити набір базових стратегій. Разом з тим система стратегій конкретного підприємства характеризується певними особливостями, оскільки вона об'єктивно визначається своєрідністю впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та його власним ресурсним потенціалом, специфічністю реакції господарських суб'єктів на сигнали ринку.

Зокрема, на сьогодні не достатньо обґрунтовані стратегії розвитку підприємств конкретних галузей і, насамперед, тих, в яких ринкові перетворення здійснюються найбільш динамічно. До їх числа належить ресторанне господарство. Позитивні тенденції результатів їх господарської діяльності є нестійкими, що зумовлює обґрунтування і розроблення адекватних стратегій, практична реалізація яких дозволить їх закріпити. В умовах, коли вагоме значення для підприємств має визначення чітких пріоритетів їх подальшого поступу, вона повинна формуватися як стратегія розвитку.

Відповідно, існує об'єктивна потреба, по-перше, в удосконаленні існуючих стратегій розвитку на підприємствах; по-друге, в комплексному обґрунтуванні

стратегічного вибору підприємств індустрії гостинності (і зокрема, підприємств ресторанного господарства). Недостатня розробка цих проблемних питань підтверджують актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних основ формування стратегії розвитку та розроблення практичних основ її реалізації в підприємстві ресторанного господарства.

Для досягнення цієї мети поставлено і вирішено такі завдання:

- здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до формування стратегії розвитку і визначити її роль визначенні пріоритетів діяльності;
- проаналізувати методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємства;
- дослідити методичні основи оцінки факторів розвитку підприємств ресторанного господарства
- проаналізувати сучасний стан досліджуваного підприємства, виявити системні особливості і основні проблемні питання, що виникають в процесі формування стратегії розвитку;
- здійснити стратегічний аналіз впливу факторів на розвиток підприємства;
- оцінити результативність діючої стратегії розвитку підприємства;
- визначити базові передумови розроблення стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати методичні аспекти визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства;
- здійснити оцінку ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства.

Відповідно до поставлених завдань, *об'єктом дослідження* є – процес формування і реалізації стратегії розвитку господарської діяльності підприємства ресторанного господарства. *Предметом дослідження* –

теоретичні, методичні, організаційно-економічні та практичні засади формування та реалізації стратегії розвитку ресторану «Ranch Burgers», м. Київ

Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо сутності і принципів формування та удосконалення стратегії розвитку підприємств. У процесі досліджуваних питань випускної кваліфікаційної роботи застосовувалися наступні методи вивчення: статистично-економічний, системного аналізу, група методів економіко-математичного моделювання. Основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких висвітлені фундаментальні положення щодо формування стратегії розвитку підприємств.

Як джерела інформації використовувалися матеріали державної статистичної звітності, які характеризують результати роботи закладу ресторанного господарства, матеріали вибіркового дослідження та соціологічних опитувань.

Практична значимість результатів випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні прикладних основ та апробації стратегії розвитку ресторану, яка спроможна посилити його конкурентоспроможні позиції на ринку ресторанних послуг.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи висвітлені у науковій статті у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічний розвиток ресторанного бізнесу: соціальні та економічні пріоритети

Ресторанне господарство є складовою соціально-економічної системи, та частиною соціально-споживчої інфраструктури сфери послуг. Наряду з іншими сферами економічної діяльності, РГ бере участь в процесі створення валового доходу країни, підвищення добробуту громадян, забезпечення їх потреб у харчуванні та відпочинку, тобто виконує соціально-економічну функцію. Соціальна функція РГ полягає у спроможності забезпечення закладами якісного харчування, відпочинку, відновлення сил для продуктивної праці населення, наданні місць для праці та можливості здійснювати підприємницьку діяльність. Економічна функція РГ виконується через формування частини ВВП держави, наповнення бюджету за рахунок податкових надходжень. Проблема економічної ефективності займає центральне положення серед питань, що хвилюють економічну науку. Це пов'язано з ростом дефіциту сировинних ресурсів, зростанням конкуренції, глобалізацією бізнесу, збільшенням кількості підприємницьких ризиків. У рамках дослідження економічної ефективності ресторанного господарства постає питання визначення критеріїв та складових ефективності функціонування ресторанного господарства, як частини національної економіки країни, з'ясування ролі державного регулювання для забезпечення ефективності діяльності ресторанного господарства.

Ресторанне господарство об'єднує підприємства, які одночасно виконують функцію виробництва їжі (харчове виробництво), продажу їжі (торгівлі), організації споживання їжі (організація дозвілля). РГ є складовою соціально-споживацького комплексу соціальної інфраструктури національної

економіки країни, призначенням якої у суспільному поділі праці є задоволення потреб населення у соціально-культурних і соціально-споживацьких послугах. Економіка країни – це полісистемне утворення, що має складну структуру, яку можна вивчати з різних позицій, у різних аспектах залежно від критерію, покладеного в основу дослідження її будови. Тому ефективність діяльності країни в цілому залежить від якості функціонування всіх її складових. Економічна система має досліджуватись на різних її рівнях. У більшості публікацій виділяють мікро-, мезо-, макро-, та мега- рівні [19–35], та в деяких виділяють ще нанорівень (рівень економік фізичних осіб), або рівень людини [20; 23; 36; 37], муніципальний рівень (рівень відносин місцевих економік), та внутрішньовиробничий рівень (рівень взаємозв'язків у конкретній організації, підприємстві, установі) [23].

Економічне середовище формують всі економічні об'єкти, суб'єкти, процеси і явища в їх взаємозв'язках, протиріччях і русі, на всіх рівнях економічної системи. У наукових дослідженнях розглядається п'ять ієрархічних рівнів процесів формування ефективності економічної системи ресторанного господарства: мега-, макро-, мезо-, мікро-, та нано- рівні.

Мегарівень (мегаекономіка) представлено глобальною, або міжнародною економікою – складною системою взаємопов'язаних економік окремих країн, національних між-, і наднаціональних економічних процесів і явищ, а також інститутів, що їх обслуговують [20]. Цей рівень також називають міждержавним [23].

На нашу думку, міжнародний рівень розвитку ресторанного господарства впливає на розвиток РГ окремих держав через всесвітні глобалізаційні процеси розповсюдження найбільш ефективних систем державного регулювання та підтримки бізнесу, форм і методів організації ресторанного господарства на мезо- та мікро- рівні. Наявність міжнародних стандартів ефективної діяльності РГ диктує вимоги до організації ресторанного бізнесу в Україні з точки зору держави та споживача. Макрорівень (макроекономіка) – рівень економік окремих країн, з

відповідними економічними об'єктами, суб'єктами, процесами, явищами, інститутами, взаємозв'язками, тощо [20]. Його також називають національним рівнем, який характеризує масштаб внутрішньогосподарських взаємовідносин у національній економіці конкретної країни [23]. Ресторанне господарство на макроекономічному рівні представляє собою сукупність суб'єктів господарювання, що оцінюється за показниками кількості закладів, величини товарообігу, податкових перерахувань до бюджету, кількості робочих місць, рівня забезпечення потреб населення в організації харчування і відпочинку. Головна функція держави на макроекономічному рівні – забезпечення умов і важелів ефективного функціонування окремих видів економічної діяльності та суб'єктів господарювання.

Мезорівень (мезоекономіка) – регіональний рівень, до якого відносять такі утворення як економіка регіону, спеціальних економічних зон, територій пріоритетного розвитку, міжгалузевих виробничих комплексів та взаємозв'язки між ними [20; 23]. В ресторанному господарстві на мезорівні формуються регіональні, галузеві, та міжгалузеві відносини суб'єктів господарювання суміжних видів економічної діяльності, до яких можна віднести тимчасове розміщення (готельна справа), туристичне обслуговування, транспортування, розвиток культури, агропромислового виробництва, іншої інфраструктури.

Мікрорівень (мікроекономіка) – це рівень економіки окремих підприємств, домашніх господарств, а також відповідних ринків [20; 23].

Ефективність ресторанного господарства на мікрорівні відображується динамікою отриманої рентабельності підприємствами РГ, якісним і кількісним розвитком бізнесу. Суб'єкт ресторанного господарства працює ефективно, якщо збільшується віддача від кожної вкладеної в бізнес гривні, якщо рівень рентабельності закладу вищий середнього в цьому виді діяльності, знаходиться на високому рівні та постійно зростає оборотність посадкових місць, підприємство освоює нові види продукції, нові форми організації і обслуговування, створює мережі дочірніх підприємств.

Нанорівень (наноекономіка) – рівень економік фізичних осіб, представлено економікою кожної окремої людини [20; 23]. Ресторанне господарство на нанорівні розглядає питання інтересів кожної окремої людини в рамках суспільства, поведінки власників, працівників закладів РГ і споживачів продукції та послуг ресторанного господарства. Володіння ресторанним бізнесом надає власникам засоби існування і добробуту його та його родини, що виконує соціальну функцію формування середнього класу населення, що займається підприємницькою діяльністю.

В той же час, широка мережа закладів ресторанного господарства створює робочі місця для молоді, надаючи їм кошти для існування. Споживач продукції і послуг ресторанного господарства отримує ефект через можливість відпочинку і харчування за межами дому, відновлення сил людини для плідної життєдіяльності.

Таким чином, на нанорівні ефективність ресторанного господарства проявляється, з одного боку, через забезпечення населення (власників і найнятих робітників) коштами до існування і добробуту, з іншого боку, через відновлення сил споживачів для плідної діяльності. При тому, платоспроможність споживача впливає на можливість отримання ефекту на нанорівні власників і працівників ресторанного бізнесу. Кризові явища на макрорівні в країні знижують платоспроможність споживачів, що безпосередньо впливає на отримання нано-ефекту у ресторанному господарстві. Тому зростання кількості відвідувань закладів РГ, зростання рівня забезпеченості населення закладами РГ відображує рівень добробуту людини і населення країни.

Для ресторанного господарства питання взаємодії з іншими країнами на мегарівні, та пошуку свого місця в міжнародному середовищі є важливими, такими що забезпечують ефективність ресторанного господарства. Сьогодні неможливо існувати у відриві від міжнародної спільноти, бо процеси глобалізації зближують культури, країни, людей. Ці процеси стоять на одному рівні з процесами створення умов розвитку

окремих регіонів, посилення міжрегіональних та міжгалузевих зв'язків, питань ефективності функціонування підприємств РГ всіх організаційних форм власності, формування і розвитку внутрішніх ринків збуту. На відміну від виробничих підприємств, в більшості випадків, продукція РГ споживається на місці. Проте, якість взаємодії країни з міжнародним середовищем впливає на ресторанне господарство опосередковано, через закупівлі імпортової сировини на потреби підприємств РГ, впровадження досвіду інших країн в розвитку ресторанного бізнесу.

Погоджуємось з П'ятницькою Г.Т., що вважає ресторанне господарство сферою, що задіяна в експорті послуг шляхом надання їх не тільки місцевому населенню, але й іноземним туристам, під час міжнародних авіа перельотів, морських круїзів, на територіях інших країн світу тощо [5, с. 18]. Додамо, що РГ також сприяє притоку валюти через споживання іноземцями продукції РГ в Україні. Погоджуємося з Самусевою Л.Ю., що ресторанний бізнес залишається одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, як в Україні, так і у світі. Щоб вижити і ефективно працювати, підприємства та заклади ведуть між собою постійну конкурентну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук та утримання споживачів [38, с. 121].

Ресторанне господарство є однією з форм розподілу матеріальних благ між членами суспільства і сприяє раціональному використанню харчових ресурсів країни. Оскільки ресторанне господарство надає платні послуги, то воно тісно пов'язане з розвитком всієї економіки держави і з вирішенням важливих соціальних проблем. Як суб'єкти економічної діяльності заклади ресторанного господарства сприяють збереженню здоров'я людей, зростанню продуктивності праці, підвищенню якості навчання шляхом економічного використання харчових ресурсів, зменшення часу на приготування їжі в домашніх умовах.

Метою ресторанного господарства є повне задоволення постійно зростаючих матеріальних та духовних потреб населення, що може здійснюватися через створення унікальних умов харчування, з широкою

номенклатурою послуг. Зокрема таких як: послуги сомельє, гастрономічні шоу, урочиста презентація страв, бар-шоу, рибалка та кулінарне приготування у присутності гостя, караоке, знижки постійним клієнтам, виїзний кейтеринг з організацією дозвілля та широким спектром різноманітних послуг [39, с. 149].

Одна з найважливіших закономірностей розвитку світової економіки полягає в постійному зростанні ролі послуг, що знаходить відображення у збільшенні частки трудових ресурсів, які використовуються в цій сфері економіки [40, с. 19]. Поряд з цим, аналізуючи роль і місце ресторанного бізнесу в національній економіці, необхідно визначити, що рівень його розвитку, з одного боку, виступає одним з індикаторів, що визначають якість життя населення в країні; з іншого боку, – підприємницька діяльність у сфері ресторанного бізнесу забезпечує виконання цілей і завдань зростання економіки [41, с. 41]. Розвиток РГ в першу чергу має соціальне призначення задоволення потреб клієнтів у харчуванні. Платна основа послуг створює економічні результати, що вимагає від цих підприємств дотримання вимог ведення підприємницької діяльності в частині забезпечення відносин із державними органами [42, с. 42].

Аналіз рівня ефективності діяльності ресторанного господарства, або діяльності із забезпечення стравами та напоями також потрібно здійснювати на всіх рівнях ієрархічної системи. Тут дуже важливу роль відіграє наявність повної та достовірної інформації. В рамках інтеграції України в європейське середовище цікавим є досвід надання статистичної інформації у Європейському союзі, що надає можливості для аналізу на мега- та макрорівнях. В Європі всі країни Євросоюзу надають до служби статистики інформацію по «Тимчасовому розміщенню і організації харчування», в т.ч. розгорнуто за видом економічної діяльності «Діяльність із забезпечення стравами та напоями». Публікується цілий спектр інформації в розрізі країн, що дає широку уяву про рівень розвитку даного виду економічної діяльності як на території всього європейського співтовариства, так і на території

окремих країн-учасниць. Такий розгорнутий матеріал надає широкі можливості для аналізу процесів, що відбуваються у ресторанному господарстві, порівняльного аналізу, планування дій щодо підтримки і розвитку даного виду економічної діяльності.

Підтримка РГ на національному рівні може сприяти зростанню обсягів доданої вартості через збільшення кількості підприємств РГ, та обсягів обороту вже існуючих. Для цього потрібна взаємодія двох факторів: достатність вільних коштів населення, та відповідність цін на продукцію підприємств РГ купівельній спроможності потенційних споживачів.

Отже, чим більше добробут населення, тим частіше люди користуються послугами ресторанного господарства, і тим вище рівень сподівань щодо рівня закладу, обслуговування, та переліку надаваних послуг. На національному рівні найпоширенішими економічними цілями є:

- ~ створення у країні (або заданому регіоні) доданої вартості;
- ~ надходження або економія іноземної валюти;
- ~ розвиток інфраструктури ринку;
- ~ створення нових робочих місць;
- ~ залучення й використання місцевих ресурсів;
- ~ підготовка кваліфікованих кадрів [41, с. 346].

На нашу думку, сприяння розвитку РГ відповідає реалізації усіх перелічених економічних цілей національного рівня. Так, збільшення попиту на продукцію РГ сприяє створенню у країні додаткових обсягів доданої вартості. При залученні іноземних туристів до споживання продукції РГ, та за умов переходу на використання продукції переважно вітчизняного походження для приготування страв та напоїв створюються умови для надходження та економії валюти. РГ також бере участь у формуванні інфраструктури ринку, як через розширення мережі закладів, так і через стимулювання суміжних видів діяльності. Зокрема, РГ може стати інструментом реклами та просування продукції АПК вітчизняного виробництва як на внутрішніх, так і на закордонних ринках, сприяючи

зменшенню імпорту, та збільшенню експорту продукції АПК України. На сьогодні РГ надає робочі місця, як для низько кваліфікованих кадрів, що тільки починають свою кар'єру (студенти, що працюють офіціантами), так і для висококваліфікованих кадрів (кухарі, сомельє, та ін.), що вирішили пов'язати своє життя з ресторанною справою. Розвиток РГ сприяє створенню нових робочих місць як в сфері РГ, так і в суміжних, обслуговуючих сферах. Зростання товарообороту ресторанного господарства сприяє розвитку АПК через зростання потреби в сировині для виготовлення страв. За умов високої якості обслуговування, коли в клієнтів виникає бажання зайти у заклад не тільки «по дорозі», але також «заїхати навмисно», збільшуються пасажиропотоки, що сприяє розвитку транспортної системи. Водночас, формування стійких харчових традицій, заснованих на власній аутентичній кухні, спроможне заохотити нові потоки закордонних туристів як це сьогодні відбувається в Італії, Франції або Греції, куди люди їдуть не тільки ознайомитись з багатим історичним і природним спадком, але і задля того, щоб насолодитися місцевою кухнею, та скуштувати усе різноманіття місцевих продуктів, або навіть увезти з собою «їстівний» сувенір. Отже, ми бачимо, що РГ здатне відігравати досить велику роль у розвитку національної економіки, та в тісному взаємозв'язку з іншими видами економічної діяльності реалізовувати наявний потенціал, та створювати нові можливості для розвитку всієї економічної системи в цілому.

Виходячи з наведеного матеріалу, ми визначили критерії оцінки ефективності ресторанного господарства на макrorівні. Критеріями ефективності РГ, як соціально-економічної системи на макrorівні, є зростання наступних показників:

- ~ величина товарообороту РГ;
- ~ величина доданої вартості, створеної у РГ;
- ~ прибутковість РГ;
- ~ величина податкових надходжень, отриманих від РГ;
- ~ кількість закладів РГ (всього і на 10 тис. жителів);

- ~ кількість посадкових місць у закладах РГ (всього і на 10 тис. жителів);
- ~ кількість зайнятих в РГ;
- ~ величина середньої заробітної плати робітників, зайнятих в РГ.

На базі проведеного дослідження було сформовано індикатори оцінки ефективності РГ за рівневою ознакою

МЕГАРІВЕНЬ
<p>Індикатори економічної ефективності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - питома вага ВВП РГ країни у ВВП РГ ЄС - питома вага товарообороту РГ країни у товарообороті РГ ЄС; - порівняльна рентабельність РГ країни та середньої у ЄС; <p>Індикатори соціальної ефективності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - питома вага закладів РГ країни у загальній кількості закладів РГ ЄС; - забезпеченість населення закладами та посадковими місцями в них відносно середньої у ЄС; - питома вага кількості зайнятих в РГ до кількості зайнятих в РГ ЄС; - середні витрати на одного найнятого в РГ у порівнянні з середніми витратами по ЄС
МАКРО-, МЕЗО- рівні
<p>Індикатори економічної ефективності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - питома вага ВВП РГ у ВВП країни; - питома вага товарообороту РГ у загальному товарообороті країни; - рентабельність РГ країни; - питома вага податкових надходжень від РГ у сукупних податкових надходженнях країни; - середня продуктивність одного закладу ресторанного господарства; - середня продуктивність одного посадкового місця (середній товарооборот на одне посадкове місце) <p>Індикатори соціальної ефективності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - частка споживання послуг РГ у доходах населення; - забезпеченість закладами РГ населення; - забезпеченість населення посадковими місцями у закладах РГ; - середнє споживання послуг РГ на особу; - питома вага зайнятих в РГ у загальній кількості зайнятих країни; - рівень середньої заробітної плати працівників, що зайняті у РГ країни
МІКРОРІВЕНЬ
<ul style="list-style-type: none"> - рентабельність закладів РГ(економічна ефективність); - середній товарооборот посадкового місця закладу РГ(економічна ефективність); - оборотність посадкового місця (економічна та соціальна ефективність); - коефіцієнт ступеню фактичного заповнення посадкових місць (економічна та соціальна ефективність); - середній чек (економічна ефективність)
НАНОРІВЕНЬ
<p>Для власників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рентабельність закладу РГ (економічна ефективність); - самореалізація (соціальна ефективність) <p>Для найманих працівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рівень заробітної плати (економічна ефективність); - соціальний захист (соціальна ефективність); - умови праці (соціальна ефективність) <p>Для споживачів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доступність, або питома вага витрат на послуги РГ в сукупному доході особи (економічна ефективність); - середньорічна кількість відвідування закладів РГ(соціальна ефективність); - рівень задоволеності (соціальна ефективність)

Рис. 1.1 Система індикаторів оцінки ефективності ресторанного господарства на різних ієрархічних рівнях

Процеси формування ефективності економічної системи і ресторанного господарства є взаємопов'язаними. Кожний з ієрархічних рівнів впливає на наступний, як знизу вгору, так і зверху вниз, та прямо або опосередковано впливає й на інші рівні системи. Важливо розглядати індикатори оцінки ефективності РГ в комплексі, для того щоб врахувати всі етапи її формування та визначити слабкі місця системи. На відміну від процесів формування ефективності, систему оцінки індикаторів ефективності РГ за рівневою ознакою можливо розглядати тільки знизу-вгору, оскільки ми піддаємо оцінці результат, що в цілому формується за рахунок окремих складових.

При вивченні процесів формування ефективності РГ визначаються причинно-наслідкові зв'язки. При аналізі індикаторів важливо вчасно розпізнати негативні тенденції. Система оцінки індикаторів ефективності ресторанного господарства за рівневою ознакою знизу-вгору починається з нанорівня. Інтереси власників, робітників, та споживачів не завжди збігаються. Споживач прагне отримати якомога якісний товар за найнижчими цінами та в окремих випадках культурно відпочити. Робітники зацікавлені у високому рівні заробітної плати, соціального захисту, в добрих умовах праці, та здоровому клімату у колективі. Власник зазвичай має на мету отримання прибутку, та наряду з цим для нього часто важливими є і моральне задоволення від здійснення підприємницької діяльності, тобто самореалізація через заклад ресторанного господарства.

Хтось пишається успішним бізнесом, хтось створеною атмосферою та високим рівнем надаваних послуг, а для когось важливе усе в комплексі. Бувають випадки і того, що ресторанний бізнес є для власника іміджевим об'єктом. Тоді питання отримання прибутку відходять на другий план, а на перший виходить соціальна ефективність. Кожний учасник взаємовідносин у РГ має свої інтереси, та ступень задоволеності цих інтересів формує рівень соціально-економічної ефективності кожного окремого підприємства, та ресторанного господарства країни і світу.

На мікрорівні, як індикатори оцінки економічної ефективності, ми виокремили показник рентабельності, та ще ряд показників, що фактично впливають на формування рентабельності, та водночас дозволяють виявити резерви її підвищення. Серед них середній товарообіг посадкового місця закладу РГ; оборотність посадкового місця; коефіцієнт ступеню фактичного заповнення посадкових місць; середній чек [38]. Також вважаємо важливим показником економічної ефективності діяльності підприємства (закладу) РГ маржинальний прибуток, але цей підхід більше допомагає в плануванні діяльності, формуванні асортиментної політики закладу [46, с. 92].

Філіппова С.В. поділяє фактори впливу на економічні показники діяльності підприємств на внутрішні і зовнішні [47, с. 236], що підкреслює взаємозв'язок мікро- та макрорівнів у формуванні економічної ефективності як підприємства (закладу) безпосередньо, так і виду економічної діяльності взагалі.

Соціальна ефективність на мікрорівні формується цілком за рахунок складових, що були перелічені на нанорівні. На макро- та мезорівні система індикаторів дещо складніша. Як індикатор ефективності, величина товарообороту РГ надає нам інформацію щодо об'ємів надаваних послуг населенню, тобто наряду з економічною, характеризує ще й соціальну ефективність РГ. Величина доданої вартості, створеної у РГ є економічним індикатором, що характеризує спроможність підприємців ефективно вести діяльність у сфері РГ. З іншого боку, оскільки додана вартість включає в себе заробітну плату найманим працівникам, це соціальний критерій, що вимірює спроможність суб'єктів РГ до підвищення добробуту своїх робітників, забезпечення відповідних умов праці.

Прибутковість РГ, що обчислюється через показник рентабельності, є суто економічним показником, що характеризує доцільність ведення бізнесу в цій сфері. Середня продуктивність одного посадкового місця може вказувати на насиченість ринку послугами РГ, чи може сигналізувати про низьку якість послуг, що не знайшли відповідного попиту. Величина

податкових надходжень отриманих від РГ характеризує ефективність РГ з позиції держави, як одного з джерел наповнення бюджету. Індикатори соціальної ефективності в комплексі характеризують рівень дотримання соціальних стандартів життя. Наявність постійних позитивних тенденцій розвитку цього сектору економіки може навіть формувати нові стандарти обслуговування, споживацьких очікувань, підвищувати рівень культури споживання послуг РГ.

Кількість закладів та посадкових місць у закладах РГ характеризують насиченість ринку послугами РГ, ступінь виконання соціальних функцій забезпечення населення харчуванням та дозвіллям за межами дому. Зміна кількості зайнятих відображає ефективність РГ з точки зору забезпечення населення робочими місцями, а величина середньої заробітної плати характеризує рівень соціальної захищеності працівників сфери РГ.

Мегарівень характеризується міждержавними порівняннями, та на прикладі ЄС, порівняння також з показниками цілого міждержавного угруповання. На нашу думку, питома вага ВВП РГ у ВВП досліджуваної країни, та питома вага товарообороту РГ у товарообороті досліджуваної країни в порівнянні з аналогічними показниками в інших країнах, свідчить про стан розвитку сфери РГ у країні, матеріалом для аналізу можливостей подальшого розвитку. Якщо на одному з нижчих рівнів виникають негативні тенденції, це є серйозним сигналом для вище розташованих рівнів ефективності, оскільки ефективність вищих рівнів формується в єдине ціле з елементів нижчих.

Ресторанне господарство є невід'ємною частиною національної економіки. З метою всебічної оцінки та підвищення ефективності, діяльність РГ доцільно розглядати в ієрархічному представленні на п'ятьох рівнях. Це дає змогу сформулювати критерії оцінки для кожного з рівнів, розробити комплекс подальших заходів задля підвищення ефективності та стимулювання розвитку на всіх рівнях. Основними результатами підвищення ефективності РГ на п'ятьох рівнях стане: підвищення інвестиційної

привабливості України; збільшення податкових надходжень від РГ; збільшення кількості робочих місць; покращення морального та фізичного стану громадян через отримання якісних послуг харчування та відпочинку; підвищення туристичної привабливості окремих регіонів України.

1.2. Методологічний базис стратегічного розвитку підприємства

Вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання має ґрунтуватися не тільки на прогнозах та передбаченні розвитку власного бізнесу, а на можливостях, які зумовлюються зовнішнім середовищем функціонування. Стратегія розвитку підприємства повинна більшою мірою базуватися на стабільному ефективному позиціюванні підприємства на ринку. Вибір стратегії розвитку у вигляді комбінованої сукупності можливих заходів стратегічної ініціативи є основою в стратегічній орієнтації підприємства в сучасних умовах.

Стратегічний аналіз щодо тенденцій розвитку зовнішнього середовища підприємства та його внутрішнього потенціалу має комплексний характер і складається з таких структурних блоків, як аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього потенціалу, виявлення конкурентних переваг, SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – відповідно, сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) [31].

Більшість дослідників розглядають зовнішнє середовище підприємства як сукупність двох сфер: сфери прямого впливу, що включає фактори, які безпосередньо впливають на операції підприємства і відчують на собі прямий вплив цих операцій та сфери опосередкованого впливу, що включає фактори, які можуть не здійснювати прямого впливу на операції, але позначаються на них [27, 31, 33].

Перша сфера є галузевим середовищем підприємства, а друга – макросередовищем.

Стратегічний аналіз макросередовища повинен здійснюватися на всіх організаційних рівнях, оскільки його результати є основою для формування відповідних стратегій. Наприклад, основними факторами макросередовища, вплив яких повинен враховуватися при формуванні або удосконаленні стратегії розвитку є:

- законодавче регулювання господарських відносин з підприємствами;
- кон'юнктура ринку ресторанних та туристичних послуг;
- система оподаткування;
- платіжна система;
- дієвість законодавства з питань господарської діяльності;
- ціноутворення та регулювання цін;
- тощо.

Основними факторами зовнішнього середовища прямого впливу традиційно вважають діяльність споживачів, постачальників та конкурентів підприємства. Оскільки дія цих факторів визначається специфікою конкретної сфери бізнесу, середовищем прямого впливу є галузеве середовище діяльності підприємства.

Ключовим аспектом при аналізі галузевого середовища – є дослідження оточення підприємства, яке обумовлює конкурентний тиск. Автором методики структурного аналізу конкурентного середовища є М.Портер. В її основу покладені такі фундаментальні характеристики, як загроза входу нових конкурентів, інтенсивність конкуренції серед існуючих підприємств, тиск продуктів-замінників, влада покупців та влада постачальників [25].

Методика дозволяє оцінити критичні базові параметри галузі (підгалузі) і побудувати на цій основі адекватну стратегію розвитку.

Концептуально процес формування інформаційної основи здійснення стратегічного вибору представлено на рис.1.2.

Проведення структурного аналізу галузевого середовища слід розглядати як етап циклу формування і реалізації стратегії.

У процесі дослідження визначено таку послідовність:

- визначення специфічних особливостей галузі;
- ідентифікація стратегічних груп (груп суб'єктів господарювання з подібною стратегічною орієнтацією) в межах галузі (підгалузі);
- оцінювання галузевих бар'єрів мобільності;
- ідентифікація потенційних конкурентів;
- оцінювання впливу споживачів на господарські операції підприємств



Рис. 1.2. Аналітичні передумови для здійснення стратегічного вибору

.Визначення специфічних особливостей розвитку галузі (підгалузі) є важливим, з точки зору оцінки перспектив розвитку, оскільки від кількості підприємств на ринку залежить інтенсивність конкуренції.

Для кількісної оцінки рівня концентрації можуть бути використані коефіцієнти Джині, Херфінделя-Хіршнера та Розенблюта [39].

Коефіцієнт концентрації характеризує частку сукупних продаж продукції галузі, що приходить на 4, 8, 20, 50 підприємств-лідерів (в деяких країнах використовується послідовність 3, 6, 10 і т.д.)

Коефіцієнт варіації дає змогу оцінити нерівномірність розподілу галузевого ринку. Чим вищий даний показник, тим більше є відхилення від середньої граничних членів ряду. В умовах чистої конкуренції його значення дорівнює нулю, а в умовах максимальної концентрації – $\sqrt{n-1}$

Функцію оцінки нерівномірності розподілу ринкових часток виконує також коефіцієнт Джині (G), який розраховується за формулою:

$$G = \frac{1}{n \times A_n} \sum_{i=1}^n [(i-1) \times A_i - A_{i-1}], \quad (1.2)$$

де n – загальна чисельність підприємств галузі (підгалузі);

A_i – сукупна частка ринку i найбільших підприємств;

A_n – загальний обсяг ринку.

В умовах чистої конкуренції коефіцієнт Джині дорівнює 0, а в умовах максимальної конкуренції: $(n-1)/n$.

Коефіцієнт Херфінделя-Хіршнера (ННІ) являє собою суму квадратів ринкових часток всіх галузевих організацій і розраховується за формулою:

$$ННІ = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (1.3.)$$

де S_i – частка на ринку галузевої організації.

В умовах чистої монополії ННІ дорівнює 1 або 10000 (якщо частка ринку виражена у відсотках), а в умовах мінімальної концентрації, відповідно $1/n$ або $10000/n$.

Коефіцієнт Розенблюта (I) розраховується за формулою:

$$I = \frac{1}{2 \times \sum_{i=1}^n (I \times S_i) - 1} \quad (1.4)$$

$i=1$

В умовах чистої конкуренції коефіцієнт Розенблота дорівнює $1/n$, а в умовах монополії – 1.

Коефіцієнти Херфінделя-Хіршнера і Розенблота відображають як відмінність між підприємствами в масштабах виробництва, так і число самих підприємств на галузевому ринку. В основу їх розрахунку покладена сума так чи інакше зважених ринкових часток. В першому випадку в якості вагів беруться самі ці частки, в другому – ранги відповідних одиниць [44]. Таким чином, інтенсивність конкуренції в сучасній економічній науці розглядається як функція розподілу ринкових часток, а її оцінювання за допомогою системи взаємопов'язаних показників дає змогу проводити комплексний аналіз динаміки економічної концентрації в галузі.

Розмір галузевих бар'єрів мобільності визначає, наскільки легким є вхід до галузі та вихід з неї. Саме від розміру вхідних бар'єрів мобільності залежить імовірність появи потенційних конкурентів на галузевому ринку та на ринках продуктів-субститутів. Бар'єри вступу на ринку є факторами, що перешкоджають проникненню на ринок нових підприємств. Оцінка можливостей для вступу на ринку нових господарюючих суб'єктів ґрунтується на прогнозі щодо отримання прибутку при прийнятному рівні ризику. Витрати на входження в галузь (під якими розуміються будь-які витрати, які повинен нести господарюючий суб'єкт, що входить в ринок, але які не здійснюють вже діючі на ринку господарюючі суб'єкти) включають:

- витрати на реалізацію окремих положень по входженню на ринок, які можуть бути дуже дорогими і тривалими за часом;
- витрати на виробництво відповідного товару;
- витрати на переорієнтацію потенційних покупців від одного господарюючого суб'єкта до іншого (витрати на всі види маркетингових комунікацій);

Вихідні бар'єри з галузі пов'язані з перешкодами, які виникають у разі припинення діяльності на певному ринку. Конкуренція стає інтенсивніше, коли відхід з бізнесу стає дорожче, ніж продовження конкуренції. Чим вище

бар'єри для виходу, тим більше можливостей для підприємства залишитися на ринку. Ослаблення сил конкуренції виникає, коли короткострокові витрати виходу нижчі порівняно з додатковими витратами для продовження бізнесу.

Бар'єри виходу з ринку і проникнення на нього діють в протилежних напрямках: конкуренція тим сильніше, чим вищі бар'єри виходу і нижче за вхід до галузі.

Галузевий структурний аналіз необхідно проводити для створення адекватної інформаційної бази щодо впливу факторів, які безпосередньо позначаються на діяльності організації, з метою подальшого формування на цій основі успішної стратегії розвитку.

Стратегічний аналіз внутрішнього потенціалу організації є комбінованим. На першому етапі доцільно провести ретроспективний аналіз кількісних результатів господарської діяльності підприємства, а на другому доповнити його якісними показниками, застосовуючи метод експертних оцінок. Необхідно розробити базу стратегічних даних, що містить основні показники, які характеризують внутрішній потенціал підприємства в розрізі його функціональних сфер.

Обробка накопиченої в базі даних інформації здійснюється шляхом визначення екстремальних значень для кожного з параметрів, присвоєння кожному з параметрів певної ваги, відповідної його значущості, з точки зору ролі у формуванні внутрішнього потенціалу. Середньозважене значення факторів (розраховане для окремих груп та для всього комплексу) характеризуватиме поточний розмір внутрішнього потенціалу підприємства.

Основними джерелами конкурентних переваг закладу ресторанного господарства є властивості послуг, стійке положення на незначному сегменті ринку завдяки задоволенню його специфічних потреб, валові витрати, нижчі, ніж у конкурентів, налагоджені зв'язки з постачальниками, високий ступінь прихильності споживачів до послуг тощо. Їх середньозважена бальна оцінка також дається шляхом побудови відповідної бази стратегічних даних.

Як відмічено вище, SWOT – аналіз є комбінованою оцінкою внутрішнього та зовнішнього середовища (насамперед, мезо-) підприємства.

Сила (*Strength*) – це ті аспекти господарської діяльності, в яких підприємство досягло успіху, або якісь особливості, що надають додаткові можливості для розвитку.

Слабкість (*Weakness*) – це відсутність важливих компонентів для функціонування підприємства або ідентифікація аспектів, які не вдаються в діяльності підприємства (в порівнянні з іншими). Слабка сторона підприємства, залежно від того, наскільки вона важлива в конкурентній боротьбі, може зробити діяльність підприємства уразливим до впливу факторів зовнішнього оточення.

До потенційно сильних сторін підприємства можна віднести наявність фінансових ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей; належну репутацію серед споживачів, адекватні функціональні стратегії, низькі витрати, наявність технологій, захищених правом власності; лідерство за "кривою досвіду", досконалість управління, добре організовану рекламу, відлагоджену систему оновлення асортименту послуг тощо.

До потенційно слабких сторін компанії можна віднести відсутність стратегії розвитку, застарілі виробничі потужності, недоліки організаційного управління, відставання у сфері впровадження нових видів послуг, недосконало організовану систему їх просування та реалізації, недолік фінансових ресурсів для реалізації стратегічних планів, вузький асортимент додаткових послуг, слабкі навички в області стратегічної діяльності у співробітників підприємства тощо.

Ринкові можливості (*Opportunities*) багато в чому визначають стратегію розвитку підприємства. Залежно від умов галузі можливості можуть бути як багатообіцяючими, так і безперспективними.

До потенційних зовнішніх можливостей, виявлених в процесі аналізу зовнішнього середовища, можна віднести здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів або виходити на нові ринки, розширювати асортимент послуг,

що випускаються, використовувати навички і технологічні "ноу-хау" у їх наданні, здійснювати вертикальну (пряму чи зворотну) інтеграцію, а також можливість швидкого розвитку у зв'язку зі зростанням попиту, зниженням бар'єрів входження на привабливих ринках, слабкими позиціями конкурентів тощо.

Загрози (*Threat*) можуть представляти підприємства, які надають дешевші послуг, упровадження конкурентом нових або удосконалених видів основних та додаткових послуг, вихід на ринок нових конкурентів з низькими витратами, несприятлива політика державного регулювання при спадах і коливаннях рівня ділової активності, можливість поглинання крупнішим підприємством, несприятливі демографічні зміни, несприятливі зміни курсів іноземних валют; політичні зміни, уповільнення темпів зростання ринку і т.п.

При розробці ринкової стратегії необхідно її спрямування на використання перспектив, відповідних можливостям підприємства і забезпечення захисту від зовнішніх загроз.

SWOT-аналіз доцільно проводити в такій послідовності. Спочатку кожним функціональним підрозділом виявляються сильні та слабкі сторони, ринкові можливості та загрози. Одержані результати коригуються з урахуванням пропозицій підрозділів та узагальнюються для підприємства в цілому у вигляді бази стратегічних даних. Наступним є розрахунок середньозважених значень для всіх чотирьох груп показників (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози).

Метою проведення комплексного стратегічного аналізу є обґрунтування вибору адекватного шляху розвитку з певного набору альтернатив, оскільки при виборі або удосконаленні стратегії розвитку підприємства перевага повинна віддаватися такому варіанту стратегії, для розроблення якого була використана найбільша кількість якісної (достовірної або з високим ступенем імовірності) інформації.

Отже, до впровадження можна рекомендувати лише стратегію, що відповідає таким необхідним умовам, як привабливість запропонованих

стратегією зон господарювання, взаємоузгодженість стратегічних цілей, завдань, прийнятний часовий діапазон реалізації стратегії, відсутність суттєвих перешкод на шляху реалізації стратегії, прийнятний рівень ризику, адекватне ресурсне та організаційне забезпечення стратегії.

Оцінювання виконання стратегії розвитку є заключним етапом циклу її формування (удосконалення) та впровадження. Відповідно постає проблема створення системи оціночних критеріїв. Їх роль відіграють, в першу, чергу, кількісні цілі. Якщо значення цільового показника на кінець періоду розробленої (удосконаленої) стратегії відповідає плановому (або знаходиться у діапазоні прийнятних відхилень від нього), стратегія виконана і дала позитивні результати. Для якісних цілей критерієм їх досягнення є вирішення відповідної сукупності кількісно виражених завдань.

Виходячи з вище наведеного, інформаційно-аналітичною основою здійснення стратегічного вибору є створення бази стратегічних даних, які характеризують зовнішнє середовище (база стратегічних даних „Зовнішнє середовище”), внутрішній потенціал (база стратегічних даних „Внутрішній потенціал”), конкурентні переваги (база стратегічних даних „Конкурентні переваги”), сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози (база стратегічних даних „Сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози”). За кожною групою необхідно розрахувати середньозважені показники. При цьому успішною є така стратегія, яка порівняно з вихідним станом характеризується меншою чутливістю до змін в зовнішньому середовищі, більшим розміром внутрішнього потенціалу, більшими конкурентними перевагами (за кількістю або значущістю), більш суттєвими сильними сторонами та можливостями, порівняно зі слабкими сторонами та загрозами.

Оцінка виконання стратегії повинна здійснюватися з встановленою періодичністю, щоб забезпечити відповідне коригування планових показників та адаптацію стратегію розвитку до умов нестабільного зовнішнього середовища. Якщо за станом на кінець періоду дії стратегії вона виконана і є

успішною, немає потреби у внесенні коректив у місію. Удосконалення стратегії потрібно базуватися на основі поточної місії, а результати оцінки попередньої стратегії являють собою елемент інформаційної бази стратегічного аналізу в межах нового циклу. Якщо є виконана стратегія призвела до втрат і збитків, необхідно скоригувати місію і вже на цій основі формувати нову стратегію.

Таким чином, розвиток циклу формування (удосконалення) та реалізації стратегії розвитку підприємства проходить за спіраллю. Якщо підприємство слідує успішній стратегії, а цикл розвивається по висхідній лінії. В протилежному випадку (коли ця стратегія є неадекватною) конкурентний статус зменшується. Для формування адекватної вимогам ринкового середовища стратегії розвитку підприємства доцільно розглянути фактори, які впливають на цей процес.

Висновки до розділу 1

1. Ресторанне господарство є складовою соціально-економічної системи, та частиною соціально-споживчої інфраструктури сфери послуг. наряду з іншими сферами економічної діяльності, РГ бере участь в процесі створення валового доходу країни, підвищення добробуту громадян, забезпечення їх потреб у харчуванні та відпочинку, тобто виконує соціально-економічну функцію. соціальна функція РГ полягає у спроможності забезпечення закладами якісного харчування, відпочинку, відновлення сил для продуктивної праці населення, наданні місць для праці та можливості здійснювати підприємницьку діяльність. Економічна функція рг виконується через формування частини ввп держави, наповнення бюджету за рахунок податкових надходжень. подальший розвиток підприємств ресторанного господарства вбачається у розробці та впровадженні стратегії, яка відповідала б динамічним змінам оточуючого середовища та задовольняла як підприємство, так і потенційних споживачів: високий рівень забезпеченості послугами повинен супроводжуватися рентабельністю господарської діяльності та ефективним використанням наявного потенціалу. така стратегія передбачає пошук ефективного плану дій на ринку і виступає як інструмент розвитку підприємства.

2. Ресторанне господарство є однією з форм розподілу матеріальних благ між членами суспільства і сприяє раціональному використанню харчових ресурсів країни. Оскільки ресторанне господарство надає платні послуги, то воно тісно пов'язане з розвитком всієї економіки держави і з вирішенням важливих соціальних проблем. Як суб'єкти економічної діяльності заклади ресторанного господарства сприяють збереженню здоров'я людей, зростанню продуктивності праці, підвищенню якості навчання шляхом економічного використання харчових ресурсів, зменшення часу на приготування їжі в домашніх умовах.

2. Вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання має ґрунтуватися не тільки на прогнозах та передбаченні розвитку власного бізнесу, а на можливостях, які зумовлюються зовнішнім

середовищем функціонування. Стратегія розвитку підприємства повинна більшою мірою базуватися на стабільному ефективному позицію ванні підприємства на ринку. Вибір стратегії розвитку у вигляді комбінованої сукупності можливих заходів стратегічної ініціативи є основою в стратегічній орієнтації підприємства в сучасних умовах.

3. Оцінка виконання стратегії повинна здійснюватися з встановленою періодичністю, щоб забезпечити відповідне коригування планових показників та адаптацію стратегію розвитку до умов нестабільного зовнішнього середовища. Якщо за станом на кінець періоду дії стратегії вона виконана і є успішною, немає потреби у внесенні коректив у місію. Удосконалення стратегії потрібно базуватися на основі поточної місії, а результати оцінки попередньої стратегії являють собою елемент інформаційної бази стратегічного аналізу в межах нового циклу. Якщо є виконана стратегія призвела до втрат і збитків, необхідно скоригувати місію і вже на цій основі формувати нову стратегію.

4. Метою проведення комплексного стратегічного аналізу є обґрунтування вибору адекватного шляху розвитку з певного набору альтернатив, оскільки при виборі або удосконаленні стратегії розвитку підприємства перевага повинна віддаватися такому варіанту стратегії, для розроблення якого була використана найбільша кількість якісної (достовірної або з високим ступенем імовірності) інформації. До впровадження можна рекомендувати лише стратегію, що відповідає таким необхідним умовам, як привабливість запропонованих стратегією зон господарювання, взаємоузгодженість стратегічних цілей, завдань, прийнятний часовий діапазон реалізації стратегії, відсутність суттєвих перешкод на шляху реалізації стратегії, прийнятний рівень ризику, адекватне ресурсне та організаційне забезпечення стратегії.

5. Інформаційно-аналітичною основою здійснення стратегічного вибору є створення бази стратегічних даних, які характеризують зовнішнє середовище (база стратегічних даних „Зовнішнє середовище”), внутрішній потенціал (база стратегічних даних „Внутрішній потенціал”), конкуренті переваги (база

стратегічних даних „Конкуренті переваги”), сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози (база стратегічних даних „Сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози”).

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ „RANCH BURGERS”, М. КИЇВ

2.1. Аналіз господарської діяльності ресторану

Ресторан «Ranch Burgers» функціонує на ринку ресторанних послуг м. Києва з 2014 р. має привабливу локацію, зручні під’їзні шляхи, майданчик для паркування автомобілів, що постійно охороняється. Концепція ресторану швидке обслуговування, американська кухня, формат обслуговування – фаст фуд. Ресторан має позитивні рейтинги на платформі «Trip.advisor»:

Таблиця 2.1

*Оцінка діяльності ресторану «Ranch Burgers» на платформі
«Trip.advisor»*

Показники оцінювання	Оцінка (max 5балів)
Харчування	3,5
Обслуговування	4,0
Ціна якість	4,0

Проаналізувавши меню, яке пропонується споживачам в ресторану "Ranch Burgers", в таблиці 2.2. узагальнено інформацію про асортимент продукції та визначено % відношення груп страв до загальної кількості страв.

Таблиця 2.2.

Структура асортименту продукції ресторану «Ranch burgers»

Групи страв	% відношення груп страв до загальної кількості страв
Бургери	45
Закуси та салати	13
Гарніри	12
Перші страви	10
Напої (у т.ч. крафтове виробництво)	20
Загальна кількість	100

Аналізуючи меню доцільно зазначити, що це моно-ресторан, в якому готуються різні види бургерів на класичною рецептурою.

На нашу думку, асортимент продукції та послуг, що надає ресторан потребує урізноманітнення у контексті найповнішого задоволення попиту споживачів. Необхідно розширити асортимент продукції та послуг, що обумовлює і зміну стратегії розвитку підприємства і відповідно впровадження засад стратегічного управління.

За кількістю працюючих ресторан Ranch Burgers є малим підприємством, для якого характерна лінійно-функціональна організаційна структура управління. Організаційна структура управління визначає співвідношення між функціями, виконуваними співробітниками організації. Вона виявляється через поділ праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархію посад, внутрішньоорганізаційні процедури і є необхідним елементом ефективної організації, оскільки додає їй внутрішню стабільність і дозволяє домогтися визначеного порядку у використанні ресурсів (рис.2.1.).

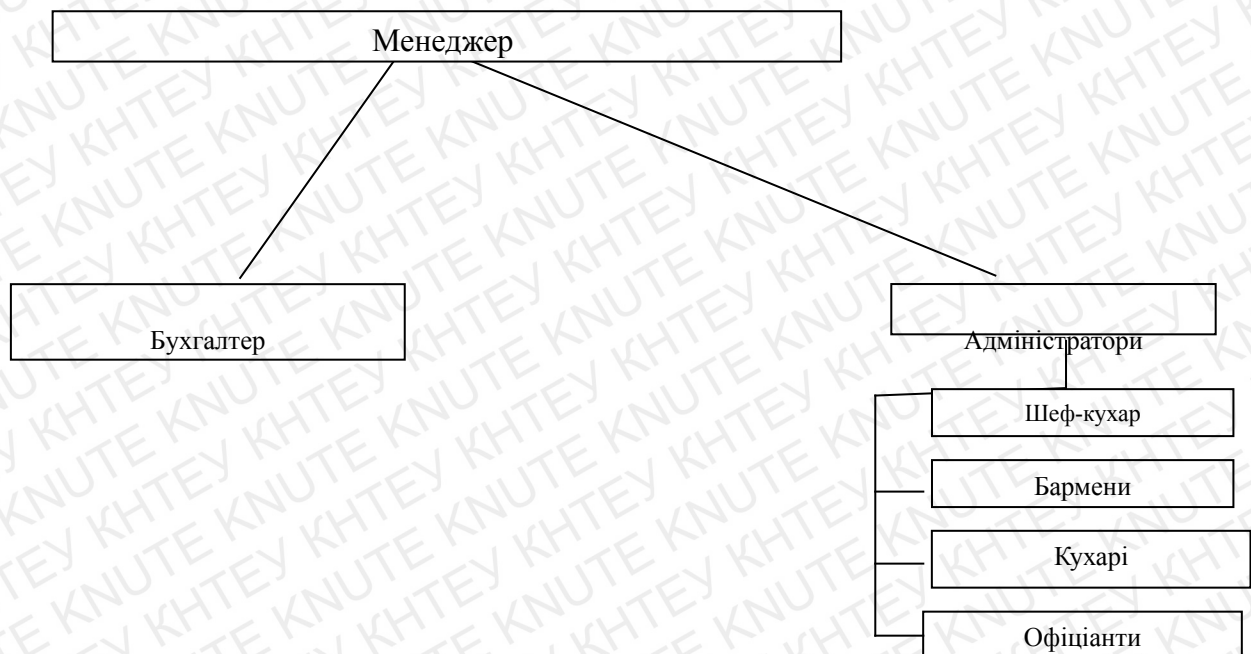


Рис.2.1. Організаційна структура управління рестораном „Ranch Burgers ”

Аналізуючи організаційну структуру ресторану „Ranch Burgers” з огляду на невеликий штат ресторану можна дійти висновку про те, що структура є простою і ефективною, оскільки забезпечується оперативність доведення управлінських рішень до виконавців і, відповідно, оперативність зворотного зв'язку. Організаційна структура ресторану спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між його відділами й окремими співробітниками, розподіл між ними прав і відповідальності.

Внутрішні комунікації ресторану “Ranch Burgers” спрямовані на створення прозорого внутрішнього середовища та забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. Оскільки прийняття рішень здійснюється на всіх рівнях управління, між багатьма з яких існують безпосередні та опосередковані зв'язки, можна говорити про систему таких рішень в ієрархічній структурі управління - ієрархію рішень, яка передбачає різні тенденції зв'язків та потоків рішень. Одна з них відображає рух потоку рішень знизу догори, тобто прийняття рішень на верхньому рівні на підставі рішень нижчих рівнів. Така тенденція є характерною для рішень, що потребують ґрунтовної інформації про стан справ (або пропозицій щодо нього). Інша тенденція відображає рух потоку рішень згори вниз, тобто прийняття рішень на нижчих рівнях на підставі рішень вищих рівнів (наприклад, рішення на виконання правових актів та доручень). Така тенденція є характерною для організаційних рішень. Третя тенденція відображає рух потоків рішень назустріч один одному - коли рішення на нижчих рівнях розвивають і реалізують рішення вищих рівнів, а рішення на вищих рівнях приймаються з урахуванням раніше прийнятих рішень на

нижчих рівнях. Така тенденція на підприємстві використовується під час функціональних рішень. Для узгодження усіх потоків рішень необхідною стає ефективна система внутрішніх комунікацій.

Переваги лінійної структури управління: єдність і чіткість управління; погодженість дій виконавців; простота управління (один канал зв'язку); чітко виражена відповідальність, оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність за кінцеві результати діяльності свого підрозділу. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою (менеджер – адміністратор – бармен – офіціант – кухар), а функціональні відділи апарату управління допомагають вирішувати управлінські рішення (головний бухгалтер, завідуючий господарством).

Аналізуючи організаційну структуру ресторану „Ranch Burgers” з огляду на невеликий штат ресторану можна дійти висновку про те, що структура є простою і ефективною, оскільки забезпечується оперативність доведення управлінських рішень до виконавців і, відповідно, оперативність зворотного зв'язку.

Організаційна структура ресторану спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між його відділами й окремими співробітниками, розподіл між ними прав і відповідальності.

Вищий щабель управління займає менеджер, він організує всю роботу ресторану і несе відповідальність за його стан і діяльність. До середньої ланки управління можна віднести директора, адміністратора, головного бухгалтера. На низовому щаблі управління знаходяться зав.виробництвом, кухарі, бармени, офіціанти.

Внутрішні комунікації ресторану “Ranch Burgers” спрямовані на створення прозорого внутрішнього середовища та забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. Оскільки прийняття рішень здійснюється на всіх рівнях управління, між багатьма з яких існують безпосередні та опосередковані зв'язки, можна говорити про систему таких рішень в ієрархічній структурі управління - ієрархію рішень, яка передбачає різні

тенденції зв'язків та потоків рішень. Одна з них відображає рух потоку рішень знизу догори, тобто прийняття рішень на верхньому рівні на підставі рішень нижчих рівнів. Така тенденція є характерною для рішень, що потребують ґрунтовної інформації про стан справ (або пропозицій щодо нього). Інша тенденція відображає рух потоку рішень згори вниз, тобто прийняття рішень на нижчих рівнях на підставі рішень вищих рівнів (наприклад, рішення на виконання правових актів та доручень). Така тенденція є характерною для організаційних рішень. Третя тенденція відображає рух потоків рішень назустріч один одному - коли рішення на нижчих рівнях розвивають і реалізують рішення вищих рівнів, а рішення на вищих рівнях приймаються з урахуванням раніше прийнятих рішень на нижчих рівнях. Така тенденція на підприємстві використовується під час функціональних рішень. Для узгодження усіх потоків рішень необхідною стає ефективна система внутрішніх комунікацій.

Майно ресторану «Ranch Burgers» складають основні фонди і оборотні кошти, а також цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Джерелами формування майна є:

- доходи, одержані від реалізації продукції, робіт, послуг, а також інших видів господарської діяльності;
- інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

У таблиці 2.3 наведена динаміка активів ресторану.

Таблиця 2.3

Динаміка активів ресторану «Ranch Burgers»

(тис.грн)

Засоби підприємства	На 01 січня 2017 р.	На 01 січня 2018р.	Відхи- лення +/-	Темпи приросту,%
Довгострокові активи	338,9	319,0	-19,9	-
Оборотні активи	150,7	173,2	+22,5	14,9
Всього	489,6	492,2	+2,6	0,5

З таблиці видно, що з 01.01. 2017р. у по 01.01. 2018 р. структура активів ресторану «Ranch Burgers» істотно змінилися: зменшилася доля основного капіталу, а оборотного відповідно збільшилась. В зв'язку з цим змінилась органічна будова капіталу: у 2016 році відношення основного капіталу до оборотного складало 188,2 тис.грн., а у 2017 рік складо 145,8 тис.грн., що буде прискорювати його оборотність.

Оскільки ресторан «Ranch Burgers» є малим підприємством, то для оцінки фінансово-економічного стану застосовується скорочена фінансова звітність у складі Балансу (форма №1-м) і Звіту про фінансові результати (форма №2-м) згідно пункту 11.3 статті 11 Закону № 996.

Аналіз товарообігу по структурі дозволяє «викреслити» життєвий цикл товару і визначити стадію, на якій знаходиться товар, прийняти заходи до зниження втрат пов'язаних із спадом реалізації окремих асортиментних груп, і розробити пропозиції по формуванню асортиментного портфеля.

Зокрема, обсяг реалізації (товарообіг) ресторану «Ranch Burgers» включає реалізацію продукції власного виробництва (готівка, за талони за обслуговування різних заходів) та купівельних товарів. На розмір товарообігу впливають різні фактори. Одні із них залежать від роботи підприємства:

- організація заводу товарів та сировини;
- продуктивність праці;
- якість обслуговування споживачів;
- ефективність використання основних виробничих фондів і т.д.

Інші не залежать від діяльності підприємства:

- зміни цін на сировину та продукти;
- зміни націнок на них;
- наявність у постачальників товарних ресурсів, необхідних підприємству для задоволення попиту населення, та інші.

Визначення обсягу товарообігу почнемо з аналізу його за складом по формі, наведено в таблиці 2.4. Із таблиці 2.5. та рис 2.2. , можна зробити

висновок, що товарообіг у 2017 році несуттєво збільшився у порівнянні з 2016 роком. Такі тенденції характерні і для продукції власного виробництва. Така тенденція зумовлена як підвищенням цін на закупівельну продукцію так і зростанням кількості обслуговуваних у ресторані завдяки організації бізнес-ланчів і святкових тижнів, присвячених етнічній американській кухні.

Таблиця 2.4

Аналіз складу товарообігу ресторану «Ranch Burgers» за 2015-2017 рр

Показники	Один.ви	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення , +/- 2017/2015	Темпи приро- сту,% 2017/ 2015
Товарообіг, в т.ч.:	тис.грн	210,56	156,08	224,992	+14,431	6,8
Товарообіг продукції власного виробництва	тис.грн	186,78	109,26	207,94	+21,16	11,32
Товарообіг продукції власного виробництва	%	88,71	70	92,4		
Товарообіг покупних товарів	тис.грн	23,78	46,826	87,05	+63,27	266
Товарообіг покупних товарів	%	11,3	30,0	38,7		

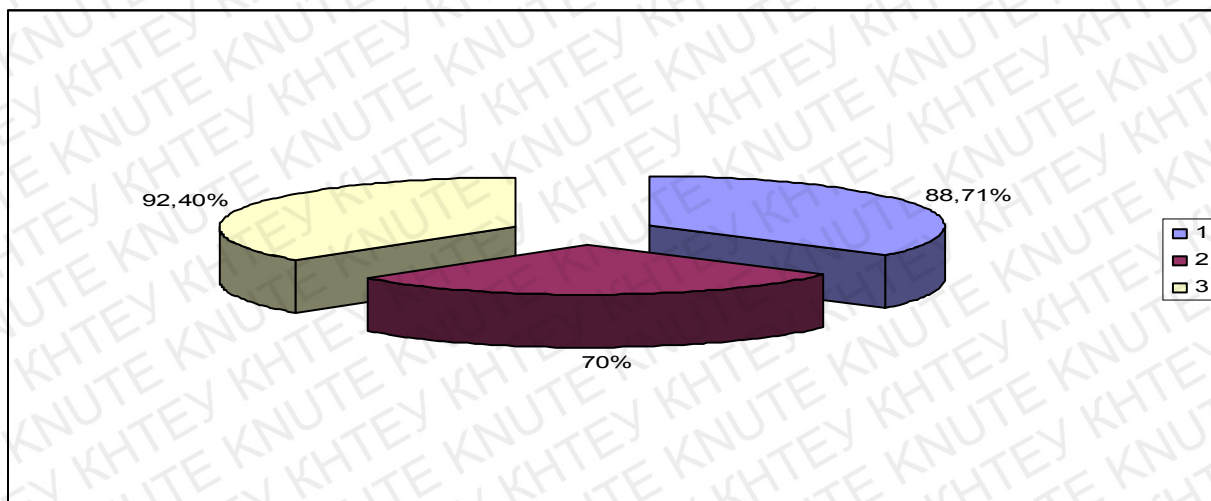


Рис. 2.2 Структура товарообігу продукції власного виробництва (2015-2017 рр.)

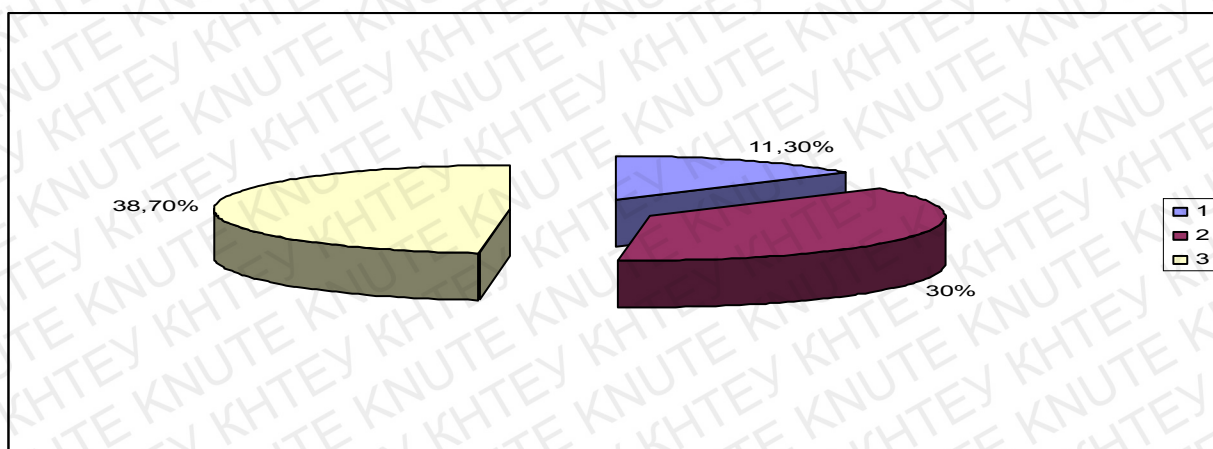


Рис. 2.3 Структура товарообігу покупних товарів (2015-2017 рр.)

Проаналізуємо товарообіг за структурою. Як відомо, ресторану утворюють націнки та торгові знижки на реалізовану продукцію ресторанного господарства. На величину доходу впливає декілька факторів:

1. Обсяг товарообігу.
2. Рівень торгових знижок та націнок ресторанного господарства.
3. Зміна кількості сировини та продуктів, витрачених на виготовлення продукції власного виробництва.

4. Ціни на сировину і товари.

По кварталах роздрібний товарообіг підприємства у 2017 р. представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Товарообіг ресторану «Ranch Burgers» по кварталам у 2017 р.

Квартали	2017 р.	
	Тис.грн.	%
1 квартал	47,8	25,17
2 квартал	62,3	23,3
3 квартал	45,8	24,42
4 квартал	73,0	27,11
Всього	224,992	100

Найбільша питома вага в річному обороті 2017 року займає оборот четвертого кварталу - понад 27 %, а найменша питома вага в річному обороті доводиться на третій квартал - понад 23 % (рис.2.4.)

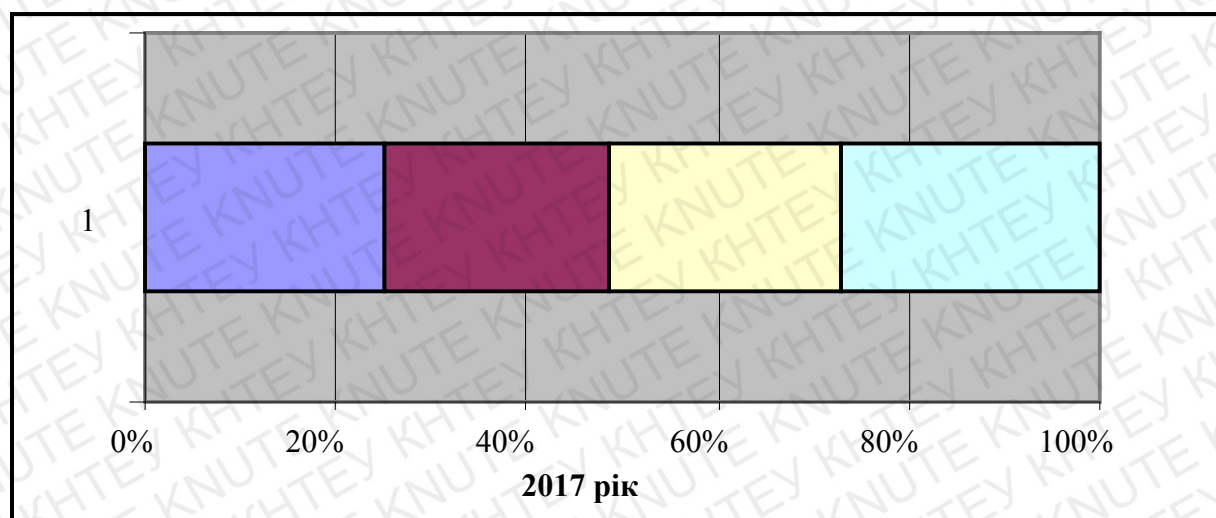


Рис. 2.4. Діаграма обороту ресторану «Ranch Burgers» поквартально у 2017 р.

Оборот підприємства по кварталах 2017 р. розподілявся нерівномірно і розвивався неритмічно. Ця напруженість в роботі останніх місяців кварталу приводить до нерівномірного задоволення попиту споживачів. Причинами цього були недоліки в постачанні та зменшення сегментів споживачів. Оцінка господарської діяльності закладів ресторанного господарства здійснюється виходячи з кінцевого фінансового результату – прибутку. У

ході аналізу розрахуємо абсолютні прирости, темпи зростання і темпи приросту ланцюгові і базисні. Результати розрахунків представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок абсолютних і відносних показників ряду динаміки
товарообігу ресторану «Ranch Burgers»

Період (квартал, рік)	Товарообіг, тис.грн	Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп роста, %		Темп прироста, %	
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий
I - 2015	33,53	-	-	-	-	-	-
II-2015	38,46	49,3	49,3	114,7	114,7	14,7	14,7
III-2015	33,15	-3,8	-53,1	98,9	86,2	-1,1	-13,8
IV-2015	54,67	211,4	215,2	163,0	164,9	63,0	64,9
I - 2016	41,40	78,7	-132,7	123,8	75,7	23,8	-24,3
II-2016	37,94	44,1	91,6	113,2	91,6	13,2	-8,4
III-2016	44,17	106,4	62,3	131,7	116,4	31,7	16,4
IV-2016	47,96	143,3	37,9	143,0	108,6	43,0	8,6
I - 2017	38,57	50,4	-93,9	115,0	80,4	15,0	-19,6
II-2017	39,14	56,1	5,7	116,7	101,4	16,7	1,4
III-2017	48,2,6	147,3	91,2	143,9	123,3	43,9	23,3
IV-2017	64,03	305,0	157,7	191,0	132,7	91,0	32,7

Аналізуючи дані таблиці 2.8 зробимо висновок, що в порівнянні з I кварталом в кожному подальшому періоді відбувалося збільшення товарообігу, за винятком III кварталу 2015 року в якому товарообіг знизився на 3,8 тис.грн., в порівнянні з I кварталом 2015 року. Аналіз результатів розрахунків по таблиці показує, що тенденція зростання не є стійкою, оскільки в чотирьох з 12 аналізованих кварталів товарообіг знижується, в решту періодів зростає. Динаміку обсягу товарообігу досліджуваного ресторану відображено на рис. 2.5.

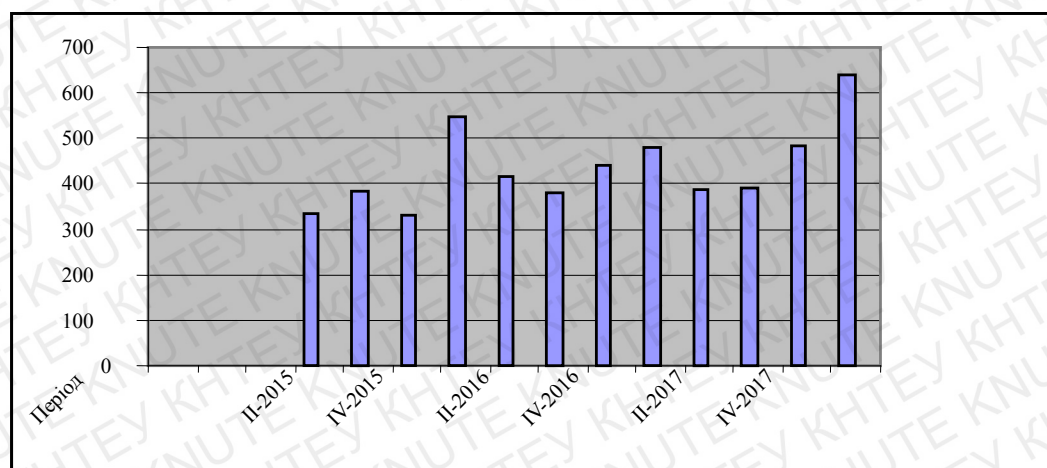


Рис. 2.5. Поквартальна динаміка обсягу товарообігу ресторану

«Ranch Burgers» 2015– 2017 pp.

Для аналізу основні показників господарської діяльності ресторану «Ranch Burgers» за 2015-2017 pp. у табл. 2.7 відповідні розрахунки.

Таблиця 2.7

Динаміка показників господарської діяльності ресторану “Ranch Burgers” за 2015-2017 pp.

тис.грн

Показники	Факт			Відхилення		Темп росту, %	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016/2015 р.	2017/2016 р.	2016/2015 р.	2017/2016 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	232,5	265,35	332,93	32,33	27,33	113,77	125,47
ПДВ	46,9	53,07	83,23	6,8	30,16	114	156,1
Собівартість реалізації продукції (послуг)	19,3	18,3	24,2	-1,0	5,9	-	132,24
Валовий прибуток	159,5	193,98	208,56	34,48	14,58	121,62	107,5
Адміністративні витрати	48,7	56,6	52,8	7,9	-3,8	116,21	-
Витрати на збут	30,6	34,7	51,2	4,1	16,5	114	147,5
Інші операційні витрати	148,7	139,6	149,5	-9,1	9,9	-	107
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	67,89	72,78	89,56	4,89	16,78	107,2	123,1
Чистий прибуток	49,9	54,59	62,78	4,69	8,19	109,4	115,0
Рентабельність господарської діяльності, %	0,2	0,21	0,18				

Як свідчать результати розрахунків, для ресторану “Ranch Burgers” характерні позитивні тенденції в господарській діяльності, зважаючи на позитивні тенденції чистого доходу

Витрати виробництва та обігу – важливий якісний показник господарської діяльності підприємств ресторанного господарства. Всебічний аналіз витрат допомагає визначити цілісність виробничих витрат, виявити невикористані резерви економії.

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

Таблиця 2.8

Динаміка витрат ресторану «Ranch Burgers» 2015– 2017 рр.

№	Статті витрат	2015р.	2016р	2017 р	Перевитрати (+) / економія (-) 2016/2015	Перевитрати (+) / економія (-) 2017/2016
	<i>Умовно-змінні:</i>	<i>55,41</i>	<i>54,81</i>	<i>56,71</i>	<i>-0,6</i>	<i>+1,9</i>
1	Транспортні витрати	4,78	4,4	4,6	-0,38	+0,2
2	Витрати на паливо, газ, електроенергію	39,6	36,4	38,2	-1,4	+1,8
3	Витрати на тару	0,6	0,8	0,9	+0,3	+0,1
4	Відрахування на соціальні заходи	4,2	4,3	4,4	-0,1	+0,1
6	Витрати на зберігання, сортування товару	2,56	1,21	1,86	-0,7	+0,65
7	% за користування	3,67	3,47	3,37	-1,35	-0,10
8	Орендна плата	-	2,43	2,18	+2,43	-0,25
9	Відрахування на соц. заходи	13,2	12,1	19,5	-1,1	-0,4
	<i>Умовно-постійні:</i>	<i>83,25</i>	<i>84,7</i>	<i>92,82</i>	<i>+1,45</i>	<i>+8,12</i>
10	Витрати на оплату праці	12,6	14,3	25,8	+1,4	+9,0
11	Знос спецодягу, білизни, малоцінних предметів	0,5	0,8	1,1	+0,3	+0,3
12	Амортизація основних засобів	29,5	59,5	24,8	+30,0	-34,7
13	Витрати на рекламу	-	0,2	-	+0,2	-0,2
14	Інші операційні витрати	32,1	23,4	30,3	-8,7	-0,2

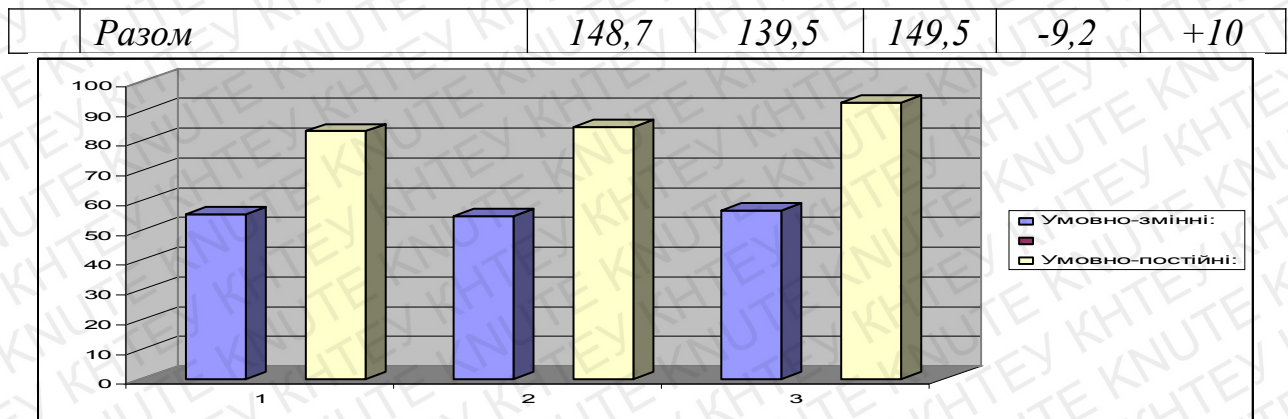


Рис. 2.6. Динаміка витрат ресторану «Ranch Burgers» 2015– 2017 рр.

Загальний аналіз операційних витрат ресторану «Ranch Burgers» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Операційні витрати ресторану «Ranch Burgers»

Показники	Одиниці виміру	2015 р.	2016р	2017р.	Перевитрати (+) / економія (-) 2017/2015
Товарообіг	тис.грн.	210,56	156,086	224,992	-
У тому числі реалізація продукції власного виробництва	тис.грн	186,78	109,26	207,94	-
Питома вага реалізації продукції власного виробництва у товарообороті, %	%	88,71	70	92,4	-
Сума витрат виробництва і обігу	тис.грн	148,7	139,5	149,5	+0,8
Середній рівень витрат виробництва і обігу в % до обороту	%	70,6	89,1	66,4	-0,2

Аналізуючи дані наведені у таблиці 2. 9 можна дійти висновку, що:

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

Прибуток від виробничо-торгівельної діяльності визначається як різниця між валовими доходами від основної діяльності (сумою реалізованих

торговельних надбавок і націнок без податку на добавлену вартість) і витратами виробництва і обігу.

Прибуток є якісним показником, поза як в його розмірі відображується зміна обсягу товарообороту, доходів підприємства, рівня використання ресурсів, величини витрат обертання. Як показник ефективності господарської діяльності, прибуток характеризує кінцевий результат діяльності торговельного підприємства. Його одержання є обов'язковою умовою розширеного відтворення на підприємстві, забезпечення його самофінансування і зміцнення конкурентноздатності на ринку.

Розрахунок основних показників господарської діяльності, які впливають на величину прибутку, відображений у таблиці 2.10. та візуалізовано на рис. 2.7

Таблиця 2.12

Динаміка показників господарської діяльності ресторану «Ranch Burgers»

Показники господарської діяльності	2015 р. Сума, тис.грн.	2016 р. Сума, тис.грн.	2017р. Сума, тис.грн.	Відхилення 2017/2015
Товарообіг по продукції власного виробництва (1)	186,78	109,26	207,94	+21,18
Товарообіг по купівельним товарам (2)	23,78	46,826	87,05	+63,27
Дохід (виручка) від реалізації (3)	232,5	265,35	332,932	+100,432
ПДВ (4)	46,90	53,07	83,23	+36,33
Чистий дохід (5)	127,1	212,28	249,702	+122,602
Витрати виробництва та обігу (6)	148,7	139,5	149,5	+0,8
Фінансові результати від звичайної діяльності (7)	67,89	72,78	83,04	+15,11
Чистий прибуток (8)	49,9	54,59	62,78	+12,88

За даними таблиці 2.11 видно, що виробництво та реалізація обідньої продукції є в 2017 р. прибутковими, що пов'язано із сталим контингентом споживачів, який збережено і в умовах загальної тенденції зниження попиту.

Резюмуючи результати вище проведеного аналізу, відзначимо, що незважаючи позитивні значення основних показників господарської діяльності на підприємстві не сформовано стратегію розвитку закладу (стратегічних заходів), які надають чіткі орієнтири щодо розвитку, не досліджується питання щодо довгострокової прибутковості і тому, для підвищення закріплення

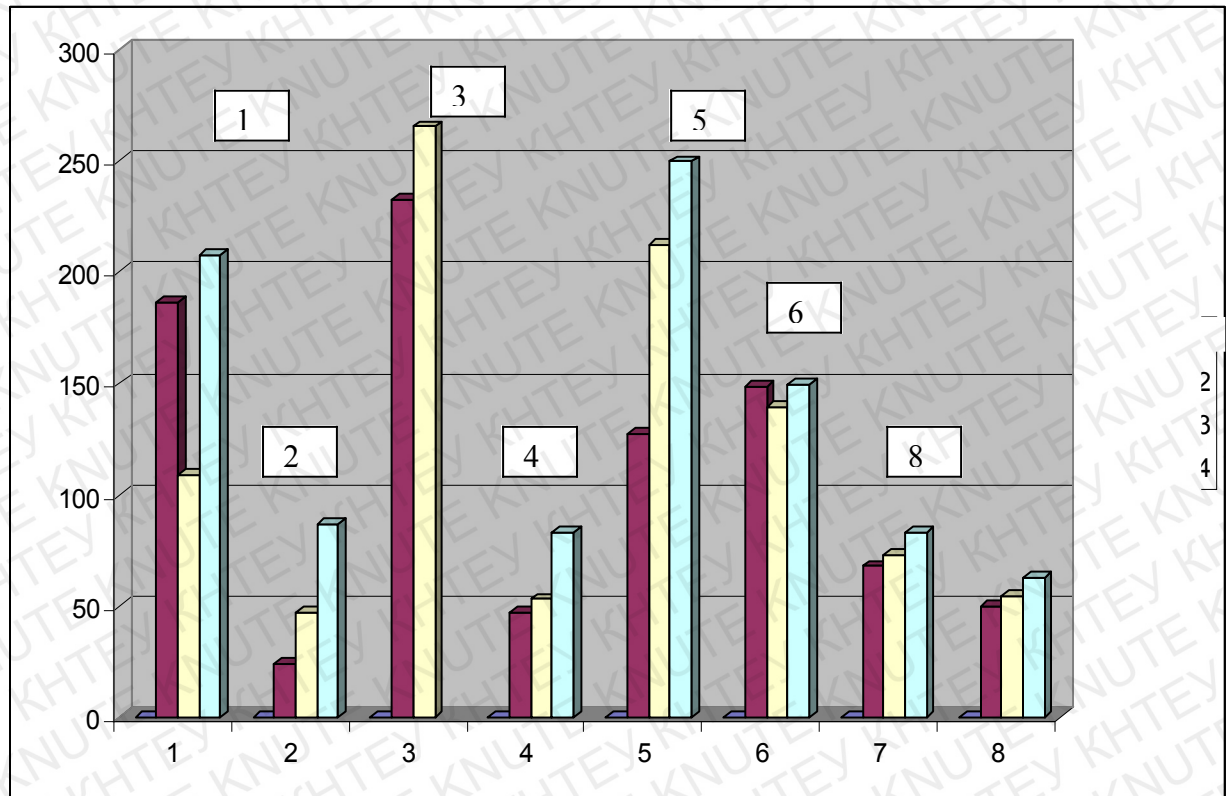


Рис. 2.7 Візуалізація результуючих показників господарської діяльності ресторану «Ranch Burgers» 2015-2017 рр.

встановлених тенденцій в ресторану необхідно використовувати інструментарій стратегічного управління, а саме аналізувати вплив факторів зовнішнього середовища і визначати можливості та загрози оточення.

2.2. Стратегічна діагностика ресторану

Проведений аналіз результатів господарської діяльності ресторану свідчить про доцільність їх покращення. Одним із заходів такого удосконалення є розробка заходів щодо підвищення ефективності управління підприємствами або впровадження структурних змін в організаційній та технологічній структурах на основі вимог зовнішнього та можливостей внутрішнього середовища.

Для забезпечення цього процесу пропонується методика стратегічної діагностики. Зв'язок складових стратегічної діагностики з її цілями підприємства представлено на рис. 2.8.

Як бачимо, розроблена схема взаємозв'язку відображає доцільність внесення змін у стратегію розвитку підприємства на основі врахування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Основні етапи методики стратегічної діагностики представлено на рис. 2.9.

В результаті реалізації *першого етапу методики* проведення стратегічної діагностики було зібрано та проаналізовано наявність на підприємстві такої інформації:

1. Статуту підприємства.

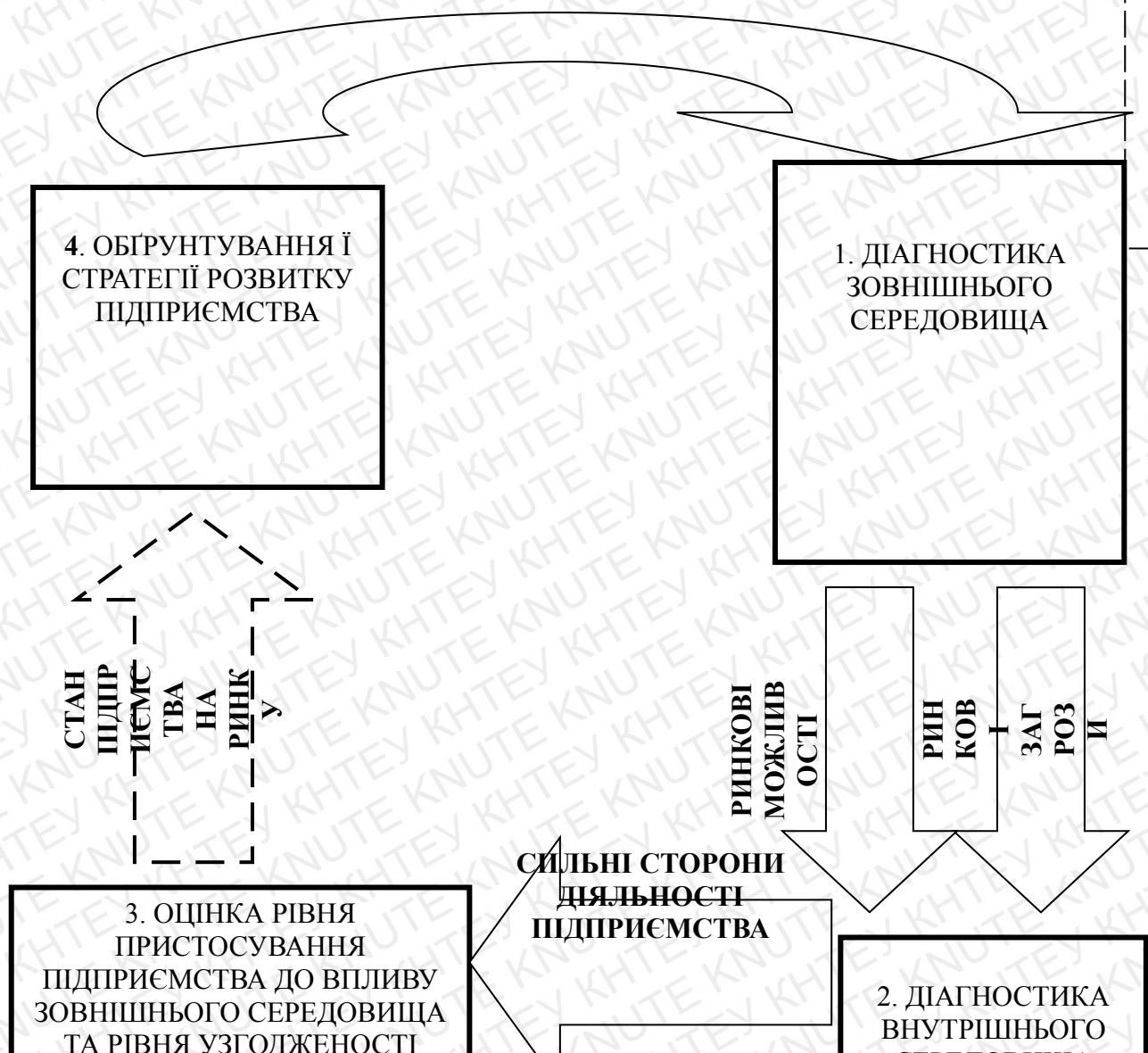
У відповідності до нього в організаційній структурі підприємства виділяються необхідні функціональні підрозділи, яка не включає відділ маркетингу. Вже на першому етапі реалізації методики дозволило зробити деякий висновок про невідповідність організаційної структури підприємства ринковим умовам. Положення про відділи підприємства та посадових інструкцій.

В результаті реалізації *першого етапу методики* проведення стратегічної діагностики було зібрано та проаналізовано наявність на підприємстві такої інформації

2. Положення про відділи підприємства та посадових інструкцій.

Слід зазначити, що у ресторані “Ranch Burgers” негативним моментом є відсутність положень про організацію роботи всіх відділів. У зв'язку з цим, підприємству пропонується розробити такі положення та відобразити в них

функції, завдання, права, обов'язки, напрями діяльності відділів. Посад інструкції працівників всіх відділів ресторан "Ranch Burgers" так заслуговують уваги у напрямку відслідковування недоліків, що пов'язан паралельним виконанням різними відділами подібної роботи.



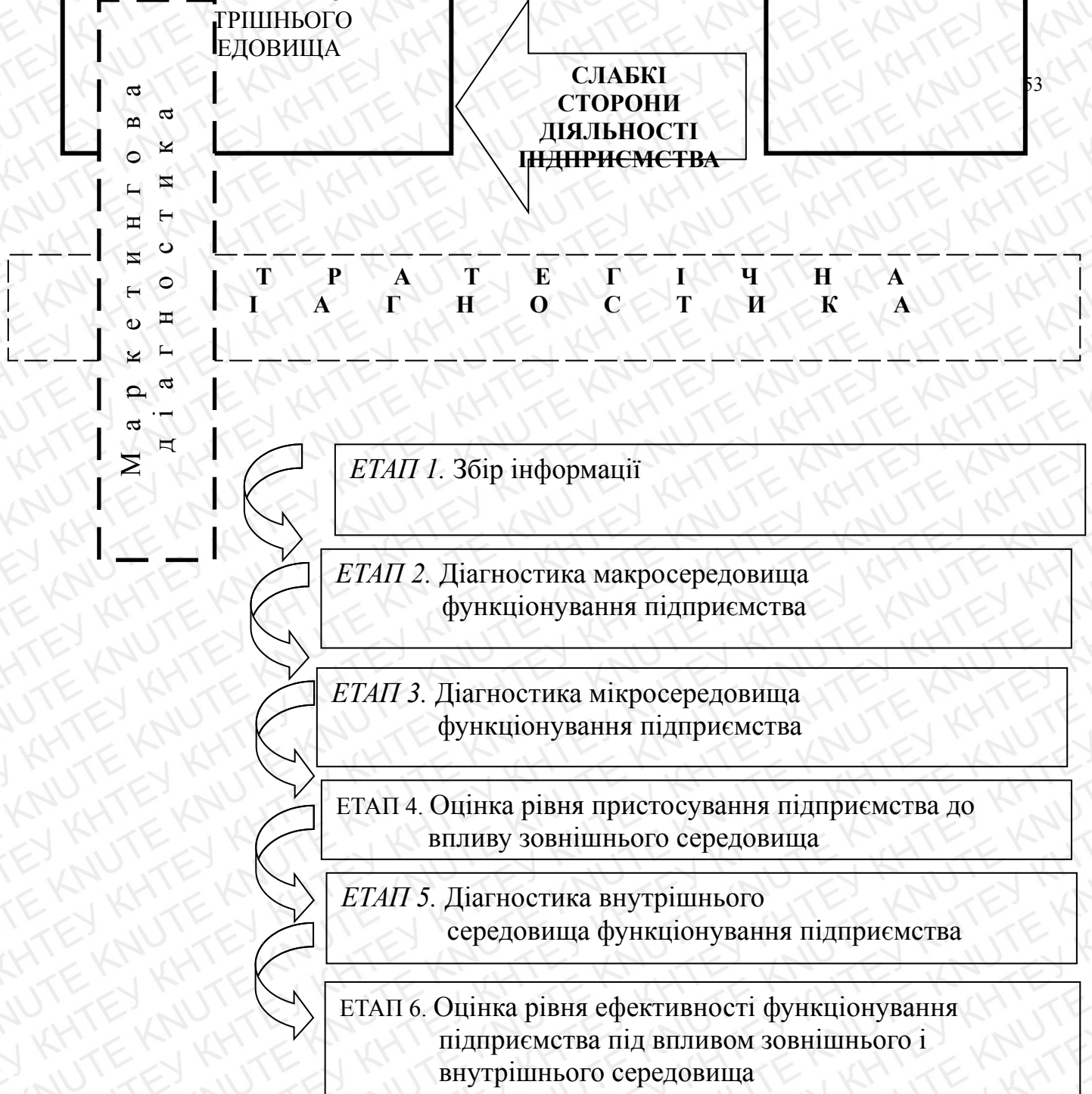


Рис. 2.9. Етапи проведення стратегічної діагностики

3. Накази про організацію документообігу на підприємстві.

Результати збору даного внутрішнього документу показали, що ресторан „Ranch Burgers” не має наказу про документообіг, який дозволяє на основі його використання з’ясувати місця збереження різних видів договорів, внутрішніх положень, інструкцій, інших документів, а також визначає права щодо доступності працівникам різних підрозділів відповідних документів.

4. Фінансової звітності (форма 1 „Баланс”, форма 2 „Звіт про фінансові результати”, форма 3 „Звіт про рух грошових коштів”, форма 4 „Звіт про власний капітал”, форма 5 „Примітки до фінансових звітів.

5. Управлінської звітності. Здійснена робота не дала бажаного результату, оскільки ведення управлінського обліку на підприємстві не знаходиться на достатньому рівні. Що дозволяє зробити висновок про необхідність введення та налагодження на підприємстві управлінського обліку. В результаті проведення стратегічної діагностики факторів макросередовища була здійснена оцінка впливу зовнішнього середовища функціонування ресторан „Ranch Burgers”. За результатами дослідження сформована Стратегічна картка „Макросередовище” (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11.

Стратегічна картка „Макросередовище” для ресторану „Ranch Burgers”¹

Фактори	Характер впливу	
	Позитивний	Негативний
Демографічні (співвідношення між позитивним та негативним впливом)	0,33/0,67	
- віковий коефіцієнт споживання продукції закладу	-	+
- статево-вікова структура	-	+
- коефіцієнт розподілу доходу споживачів між продовольчою та непродовольчою продукцією	+	-
- коефіцієнт співвідношення між приростом реалізованої продукції підприємства та приростом середньої чисельності населення	-	+
Економічні (співвідношення між позитивним та негативним впливом)	0,37/0,63	
- динаміка індексу цін	-	+
- темпи зростання виробництва	+	-
- рівень безробіття	-	+
- рівень заробітної плати	-	+
- транспортні тарифи	-	+
- ставки банківських процентів	-	+
- обмінні курси	+	-
- обсяги ВВП	+	-
Технологічні (співвідношення між позитивним та негативним впливом)	0,25/0,75	
- придбання нових технологій	+	-
- придбання обладнання, устаткування, інших основних фондів	-	+

¹ Оцінка проводиться шляхом присвоєння кожному фактору макросередовища „+” (у випадку позитивного впливу) та „-” (у випадку негативного впливу). На їх основі визначається співвідношення (у коефіцієнтах) між позитивним та негативним впливом кожного фактору, а також середнє значення негативного та позитивного впливу всіх факторів.

- виробниче проектування, інші види підготовки виробництва для упровадження нових методів виробництва продукції ресторанного господарства	-	+
- маркетинг	-	+
Політичні (співвідношення між позитивним та негативним впливом)	0,50/0,50	
- прийняття нових законів	+	-
- митне законодавство	-	+
- система оподаткування	-	+
- систему державної стандартизації і сертифікації	+	-
Середнє значення впливу факторів (СЗВФ)	0,36/0,64	

Як бачимо, використання стратегічної картки дозволило обґрунтувати для ресторану “Ranch Burgers” характер впливу факторів макросередовища та визначити їх пріоритетність.

Інформація відображена у маркетинговій картці свідчить, що вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства є більшою мірою негативним, а не позитивним (0,36/0,64).

Найбільший негативний вплив мають технологічні фактори, що пов'язане із недостатністю фінансових можливостей підприємств для оновлення застарілих технологічних ліній. Приблизно однаковий негативний вплив мають економічні та демографічні фактори, що обумовлено низьким обсягом ВВП на душу населення, скороченням тривалості життя, низьким рівнем сукупного платоспроможного попиту, недосконалістю методів державного регулювання, переважанням на підприємствах фізично зношених та морально застарілих основних засобів, недостатністю завантаження виробничих потужностей, недовірою з боку населення комерційним банкам.

Третій етап методики полягає в здійсненні аналізу та оцінки всіх факторів мікросередовища. Мікросередовище передбачає дослідження характеристик споживачів та ступеню їх задоволення, сильних та слабких сторін підприємства порівняно з конкурентами, каналів збуту, основних ринків, особливостей процесу взаємовідносин із постачальниками та іншими контрагентами.

Його реалізація здійснюється наступним чином:

аналіз споживачів.

У процесі здійснення аналізу споживачів підприємство має здійснити наступні кроки:

1. Розрахунок частки обсягів закупівель споживачами продукції конкретного підприємства (Чп) у загальних обсягах продажу локального ринку:

$$Чп = \frac{ОПП}{ОПГ} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

ОПП – обсяги продажів даного ресторану, грн.

ОПГ – обсяги продажу по локальному ринку, грн.

Даний показник відображає позитивні тенденції в діяльності підприємства, якщо його значення у динаміці зростає, і негативні – якщо зменшується.

2. Оцінка ступеню чутливості споживача до змін ціни. Даний показник доцільно розраховувати шляхом використання коефіцієнту прямої еластичності (K_e) та аналізу отриманих його значень.

$$K_e = \frac{\%ОП}{\%Ц} \quad (2.2)$$

%ОП – процентна зміна обсягів попиту на продукцію;

%Ц – процентна зміна ціни.

Якщо $K_e < 1$ – попит нееластичний, тобто змінюється в меншій степені ніж ціна; якщо $K_e > 1$ - попит еластичний, тобто змінюється в більшій степені ніж ціна; якщо $K_e = 1$ – попит еластичний, тобто процентна зміна попиту дорівнює процентній зміні ціни.

3. Моделювання купівельної поведінки споживачів. Це доцільно здійснюється на основі опитування споживачів, за результатами формується модель „відповідності якості продукції очікуванням споживачів”

Середні бали параметрів по кожній групі респондентів визначаються за формулою розрахунку середньоарифметичного, а відповідні показники по всій сукупності – за середньоарифметичною зваженою (\bar{x}):

$$\bar{y} = \frac{\sum_i^n y_i F_i}{\sum_i^n F_i} \quad (2.3.)$$

У якості вагомості слід використовувати частоту розподілу респондентів (по групі, що відповіли „не можу вирішити” за бал приймається 0).

Розсіювання точок зору споживачів оцінюється за формулою коефіцієнту варіації (V):

$$V = \frac{\sigma * 100}{\bar{y}} \quad (2.4)$$

де,

σ - середньоквадратичне відхилення, яке розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i^n (y_{mi} - \bar{y})^2 F_i}{\sum_i^n F_i}} \quad (2.5)$$

де,

n - число i -х одиниць;

F_i - вагомість, яка характеризує розмір i -ї одиниці;

y_i - параметр ринку i -тої одиниці;

\bar{y} - середнє значення параметру (середній рівень), він розраховується по формулі середньоарифметичної зваженої.

Розроблена модель дозволить оцінити ставлення споживачів до якості продукції підприємства.

3. Моделювання купівельних переваг споживачів.

Модель купівельних переваг показує розподіл споживачів за трьома ознаками: доход, ціна попиту, час визнання. Для побудови моделі слід використовувати дані отримані з анкет споживачів.

4. Сегментація ринку споживачів. Вона здійснюється на основі проведення анкетування споживачів та застосування кластерного аналізу. Обробка анкет респондентів слід застосовувати методи багатомірного статистичного аналізу.

5. Характеристика розподілу бюджету споживачів в межах визначеного сегменту. Це дає можливість оцінити рівень чутливості споживача до зміни цін, якості й інших комерційних характеристик. Інформація про його значення отримується на основі результатів кластерного аналізу анкет споживачів.

6. Характеристика розподілу бюджету споживачів в межах визначеного сегменту. Це дає можливість оцінити рівень чутливості споживача до зміни цін, якості й інших комерційних характеристик. Інформація про його значення отримується на основі результатів кластерного аналізу анкет споживачів.

7. Характеристика інформованості споживача про продукцію, яка виробляється підприємством галузі, в межах визначеного сегменту

5. Складання стратегічної картки „Споживач”.

Стратегічна картка „Споживач” ресторану «Ranch Burgers» формується на основі інформації отриманої у результаті побудови моделей відповідних характеристик споживачів та за результатами кластерного аналізу найбільш прийняттого для підприємства сегменту

Дослідження споживачів дали можливість обрати найбільш прийнятний для підприємства сегмент ринку, розробити стратегічну картку „Споживач” та оцінки рівень задоволеності споживачів продукцією підприємства. Результати наведено у табл. 2.12

Таблиця 2.12

Стратегічна картка „Споживач” для ресторану «Ranch Burgers»

Характеристика	Значення
Географічне місце розташування	м. Київ
Частка продукції підприємства у бюджеті споживача	10%
Відношення до кухні ресторану	Віддають перевагу американській кухні
Значення для споживача ресторану	Немає
Найбільшими конкурентами нашого підприємства є наступні	Ресторани: «Crab's burger», «True burger bar»
Найбільш прийнятними джерелами інформації є такі	Рекламні проспекти, Інтернет-ресурси
Найбільшим попитом користуються страви	Гриль-меню, страви з морепродуктів, десерти
Чутливість споживача до змін ціни	Висока
Значення відповідності ціни та якості	За якісну продукцію згодні платити

	більше
Вікові межі	Позитивне
Сприйняття щодо появи нових концепцій ресторанів мережі	Позитивне
Ставлення до цін на продукцію	Вважають ціну на продукцію ресторану доступною

За результатами проведених опитувань, побудови моделей, врахування основних індиканів споживачів ресторану «Ranch Burgers», було оцінено рівень задоволеності споживачів продукцією підприємства. Він є середнім (табл. 2.13.).

Таблиця 2.13

Індикатори споживачів для ресторану „Ranch Burgers”

Параметри	Варіанти оцінок		
	А (1 бал) (низька оцінка 0-2)	Б (3 бали) (середня оцінка 3-4)	В (5 балів) (висока оцінка 5)
Асортимент страв по меню	низькі		
Якість обслуговування	не влаштовує		
Дизайн ресторану		сприйнятний	
Якість страв		середня	
Рівень відповідності якості ціні		частковий	
Ціна			доступна
Середній бал по всіх параметрах	2,66		

Примітка: Оцінка рівня задоволеності споживачів (РЗС):

Якщо набрано від 1 до 2 балів – низький рівень задоволеності споживачів

Якщо набрано від 3 до 4 балів – середній рівень задоволеності споживачів

Якщо набрано 5 балів – високий рівень задоволеності споживачів

Встановлені бали узагальненні шляхом застосування формули середньоарифметичної

Незважаючи на те, що споживачі визначають ціну доступною, визначено незадоволеність асортиментом страв та якістю обслуговування, якістю страв.

- *аналіз конкурентів.*

Діагностика конкурентів є однією з найкритичніших проблем, що виникають у процесі розробки плану маркетингу. З цією метою підприємство повинно проводити порівняльний аналіз своїх ресурсів та можливостей з ресурсами та можливостями конкурентів.

У процесі оцінки конкурентного середовища підприємствам доцільно враховувати наступні параметри:

- основні конкуренти ресторану по асортиментним групам, географічному розподілу, сегментам ринку, ціновій політиці, каналам розподілу і збуту;

- частки ринку, які займають конкурентами;
- методи конкурентної боротьби, які використовуються на ринку;
- фінансовий стан, організаційна структура і менеджмент конкурентів;
- можлива реакція конкурентів на програму маркетингу ресторану;
- стадія життєвого циклу продукції;
- пріоритети конкурентів на ринку;
- ступінь уваги конкурентів на запити і бажання споживачів;
- можливі дії конкурентів при заповненні ніші у споживчому попиті;
- наявність у конкурентів розробок нових виробів;
- відповідність виробничих потужностей конкурентів умовам ринку;
- система ціноутворення конкурентів;
- форми реклами, використовувані конкурентами при просуванні своїх виробів;
- структура збутової мережі конкурентів;
- методи контролю конкурентів за каналами збуту.

Процес аналізу конкурентів має здійснюватися у такі етапи:

1. Оцінка позицій підприємства на ринку.

Даний етап реалізується шляхом розрахунку частки підприємства на ринку. Частка визначається в загальному обсязі продажів даного продукції на ринку, що розраховуються в натуральних або вартісних одиницях:

$$d_j = \frac{Q_i}{\sum_j^n Q_{ij}} \quad (2.6)$$

де,

d_j - частка j -го підприємства загальному продажу i -го продукції;

Q_{ij} - продаж j -го підприємства i -го продукції;

$\sum Q_i$ - сума всіх продажів i -го продукції на ринку;

n – кількість j -х ресторанів, які існують на даному локальному ринку.

Шкала, що відображає роль підприємства на ринку в залежності від частки, яку займає підприємство, представлена в табл. 2.14

Таблиця 2.14

Позиції підприємства в залежності від їх частки на ринку

Роль конкуренції у	Частка на ринку, %			
	Від 40 і вище	Від 40 до 20	Від 20 до 10	Менш 10
	Лідер ринку	Претендент на лідерство (підприємство із сильною конкурентною позицією)	Послідовник (відомий, підприємство зі слабкою конкурентною позицією)	Аутсайдер ринку (зайняло ринкову нішу та уникає конкуренції)

Визначивши роль ресторану у конкуренції за часткою на ринку, підприємствам необхідно враховувати те, що не тільки частка ринку є характеристикою конкурентної ролі підприємства. Оскільки деякі підприємства прагнуть завоювати лідерство по якості пропонованої продукції або по максимуму поточного прибутку.

Дослідження конкурентоспроможності ресторану „Ranch burgers” забезпечило виявлення основних конкурентів підприємства – ресторан «Crab's burger» та ««True burger bar» для оцінювання рівня конкурентних переваг підприємства за аналогічною з ними продукцією. дослідженню підлягала така продукція як гриль-меню, страви з морепродуктів, десерти. за результатами опитування визначено вагомість для споживачів якісних та кількісних характеристик товарів (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

Вага параметрів продукції ресторану „Ranch Burgers”

Показники	Умовні позначення	Значення показника
1. Вага параметрів якості та сервісу: <ul style="list-style-type: none"> • якість страв • якість обслуговування • якість додаткових послуг 	α_1 α_2 α_3	0.5 0.2 0.3
2. Вага параметрів збуту та просування: <ul style="list-style-type: none"> • кількість рекламних акцій • маркетингові комунікації • імідж ресторану 	β_1 β_2 β_3	0.2 0.3 0.5

Для розрахунку зведених індексів параметрів якості та сервісу i -ї страви використовується така формула:

$$I_{\text{ПЯС}i} = \sum_{j=1}^n \alpha_j * I_{\text{ПЯС}ij}, \quad (2.7)$$

де α_j — вагомість j -го оціночного параметра ;

$I_{\text{ПЯС}ij}$ — одиничний індекс j -го параметра якості та сервісу для i -ї страви.

Одиничний індекс j -го параметра якості та сервісу для i -ї страви розраховується за наступною формулою:

$$I_{\text{ПЯС}ij} = \frac{A_{ij}}{A_{\text{max}}}, \quad (2.8)$$

де A_{ij} — середня експертна оцінка j -го параметра якості та сервісу для i -ї страви, балів;

A_{max} — максимальний бал ($A_{\text{max}}=10$).

За допомогою цього індексу визначається підприємство яке має найвищий рівень якості та сервісу.

Для розрахунку зведеного індексу параметрів збуту та просування i -ї страви використовують така формулу:

$$I_{\text{ПЗП}i} = \sum_{j=1}^n \beta_j * I_{\text{ПЗП}ij}, \quad (2.9)$$

де β_j — вагомість j -го параметра збуту та просування;

$I_{\text{ПЗП}ij}$ — одиничний індекс j -го параметра збуту та просування для i -ї страви:

Одиничний індекс j -го параметра збуту та просування для i -ї страви розраховується за наступною формулою:

$$I_{\text{ПЗП}ij} = \frac{B_{ij}}{B_{\text{max}}}, \quad (2.10)$$

де B_{ij} — середня експертна оцінка j -го параметра збуту та просування для i -ї страви, балів;

B_{max} — максимальний бал ($B_{\text{max}}=10$).

За допомогою цього індексу визначається підприємство яке має найвищий рівень організації збуту та просування.

Конкурентоспроможність продукції ресторану у даному випадку слід розраховувати за такою формулою:

$$\alpha * I_{\text{пяс}} + (1 - \alpha) * I_{\text{пзп}}, \quad (2.11)$$

де α — відносна значимість для покупців параметрів якості та сервісу страви;

$(1 - \alpha)$ — відносна значимість параметрів збуту та просування.

Величина α може бути визначена шляхом експертної оцінки ($0 \leq \alpha \leq 1$), але оцінити її безпосередньо експертам важко. Тому величина α розраховується об'єктивним способом залежно від варіації зведених індексів $I_{\text{пяс}}$ та $I_{\text{пзп}}$ на досліджуваному сегменті ринку. Оскільки обидва індекси $I_{\text{пяс}}$ та $I_{\text{пзп}}$ можуть приймати значення від 0 до 1, їх середньоквадратичні відхилення $\sigma_{\text{пяс}}$ та $\sigma_{\text{пзп}}$ знаходяться в межах від 0 (всі страви мають однакове значення відповідного індексу) до 1 (вироби суттєво розрізняються за значеннями відповідного індексу).

Всі проміжні варіанти об'єднує універсальне співвідношення:

$$\alpha = 0.5 + \sigma_{\text{пяс}} - \sigma_{\text{пзп}} \quad (2.12)$$

Необхідні для розрахунку α проміжні показники:

$$\sigma_{\text{пяс}} = \sqrt{\left(\sum_{i=1}^m (I_{\text{пяс}i} - \overline{I_{\text{пяс}}})^2\right) : m}; \quad (2.13)$$

$$\sigma_{\text{пзп}} = \sqrt{\left(\sum_{i=1}^m (I_{\text{пзп}i} - \overline{I_{\text{пзп}}})^2\right) : m}; \quad (2.14)$$

$$\overline{I_{\text{пяс}}} = \left(\sum_{i=1}^m I_{\text{пяс}i}\right) : m; \quad (2.15)$$

$$\overline{I_{\text{пзп}}} = \left(\sum_{i=1}^m I_{\text{пзп}i}\right) : m; \quad (2.16)$$

На основі розрахунків будується профіль конкурентів.

Одиничні індекси за параметрами якості та сервісу (у даному випадку гриль-меню) для ресторанів „Ranch burgers”, «Crab's burger», «True burger bar» є такими:

Ресторан „Ranch Burgers” $I_{11}=0,7$ $I_{12}=0,5$ $I_{13}=0,7$

Ресторан «Crab's burger»	$I_{21}=0,6$	$I_{22}=0,5$	$I_{23}=0,7$
Ресторан «True burger bar»	$I_{31}=0,8$	$I_{32}=0,6$	$I_{33}=0,8$

Зведені індекси параметрів якості та сервісу для трьох марок:

$$I_{\text{ПЯС1}}=0,66$$

$$I_{\text{ПЯС2}}=0,61$$

$$I_{\text{ПЯС3}}=0,76$$

Зведені індекси параметрів збуту та просування розраховано аналогічно:

$$I_{\text{ПЗП1}}=0,47$$

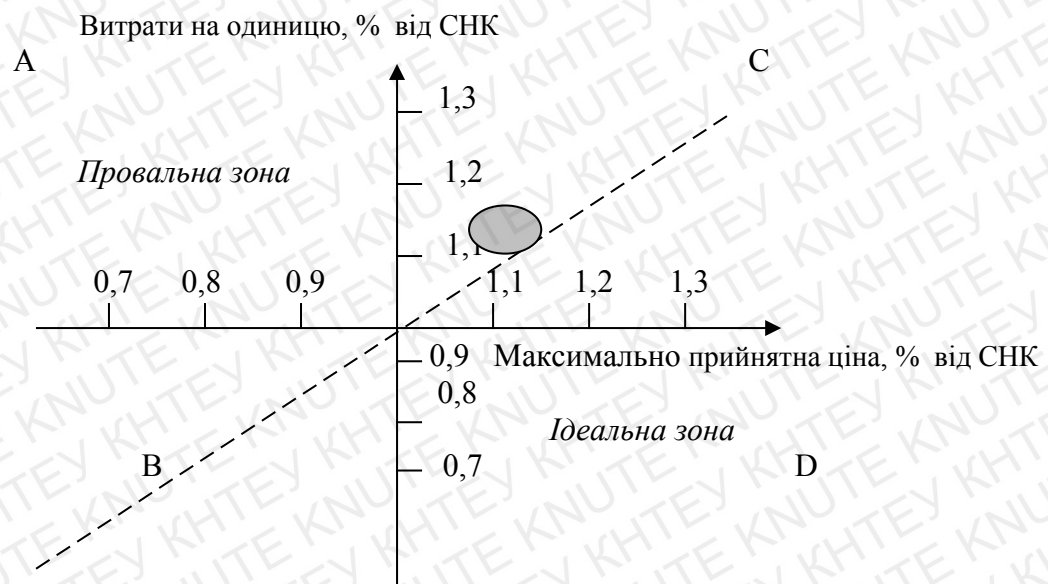
$$I_{\text{ПЗП2}}=0,42$$

$$I_{\text{ПЗП3}}=0,64$$

Проведений розрахунок показав, що найвищий рівень параметрів має ресторан «Crab's burger». На основі розрахунку середніх значень зведених індексів параметрів якості та сервісу, параметрів збуту та просування, а також середньоквадратичних відхилень визначено конкурентоспроможність продукції ресторану „Ranch Burgers” відносно кожного конкурента:

$$KC1 = \frac{0,5641}{1} = 0,5641 \quad KC1 = \frac{0,5141}{1,024} = 0,5021 \quad KC1 = \frac{0,6994}{1,238} = 0,5649.$$

Результати розрахунків показали, що лідером є ресторан „Ranch Burgers”. По оцінкам, отриманим на підставі зібраної інформації, можна виявити конкурентні переваги, або конкурентні небезпеки. (рис. 2.10.).



СНК - самий небезпечний конкурент

Рис. 2.10. Матриця конкурентної переваги для ресторану „Ranch Burgers”

У матриці визначається ринкова сила продукції шляхом розрахунку:

- 1) співвідношення максимальної ціни досліджуваного підприємства до ціни пріоритетного конкурента;
- 2) співвідношення витрат на одиницю продукції підприємства до витрат пріоритетного конкурента.

Позиція підприємства у квадраті D може вважатися ідеальною, а у квадраті А – провальною. Попадання в квадрат В змушує підприємство вибрати стратегію лідерства по витратах, а в квадраті С – стратегію диференціації, тобто випуску товарів, що перевершують за своїми властивостями товари конкурентів, або розробки кращих способів просування товару, ніж у конкурента.

За допомогою бісектриси, що поділяє матрицю на дві частини по діагоналі виділяються сприятливі (праворуч) і несприятливі (ліворуч) зони конкуренції. Дана матриця у процесі подальшого виконання стратегічної діагностики дозволить обґрунтувати раціональну для підприємства стратегію. Розрахунок конкурентоспроможності продукції досліджуваних підприємств відносно ресторану «Crab's burger» ($KC_{1ж}=0,999$, $KC_{2ж}=0,889$, $KC_{3ж}=1$) показав, що продукція ресторану „Ranch Burgers” відстає від ресторану „Crab's burger” на 0,1%, та дав можливість побудувати профіль конкурентів (рис.2.9).

Якість страв

Якість обслуговування

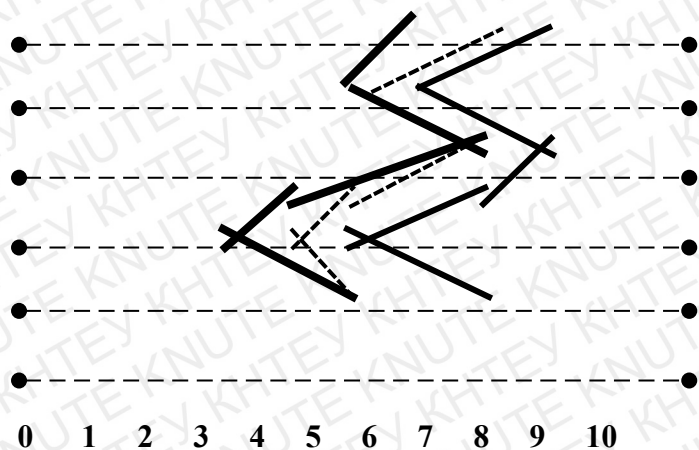
Якість додаткових послуг

Кількість рекламних акцій

Маркетингові комунікації

Імідж ресторану

(балів)



----- гриль-меню ресторану „Ranch Burgers”

- гриль-меню ресторану «Crab's burger»
- гриль-меню ресторану «True burger bar»

Рис. 2.9. Профіль конкурентів

Аналогічним чином було побудовано профіль конкурентів і за іншими видами продукції. Вони відобразили, що ресторан „Crab's burger” є лідером за всіма критеріями. Стратегічну картку сформована по конкуренту представлена в табл. 2.16

Таблиця 2.16

Стратегічна картка „Конкурент” для ресторану „Ranch Burgers”

Характерні ознаки	Ресторан „Crab's burger”
Частка локального ринку, %	15%
Асортимент страв	насичений
Рівень цін, грн.	Задовольняють споживачів
Рівень якості страв, бали	Задовольняє споживачів
Рівень обслуговування, бали	Високий
Особливості маркетингу	імідж мережі, широка рекламна кампанія на професійних Інтернет-сайтах

Оцінка рівня конкурентних переваг ще раз підтвердила висновок про низький їх рівень (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Індикатори конкурентних переваг для ресторану „Ranch Burgers”

Параметри	Варіанти оцінок		
	А (1 бал)	Б (3 бали)	В (5 балів)
1. Відносна частка ринку	Менш 1/3 лідера		
2. Витрати		як у прямого конкурента	
3. Відмітні властивості продукції	не диференційований		
4. Ступінь освоєння нових технологій приготування страв та обслуговування	зі складністю		
5. Рекламні кампанії		контролюються	
6. Імідж	відсутній		
Середній бал по всіх параметрах	1,6		

Результати досліджень було представлено керівництву ресторану „Ranch Burgers” для обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Четвертий етап методики проведення стратегічної діагностики полягає в обґрунтуванні отриманої інформації на попередніх двох етапах та зводиться до оцінки рівня пристосування підприємства до впливу зовнішнього середовища. При цьому слід обов'язково враховувати те, що не можливо зробити точну оцінку, здійснюючи аналіз значень окремих показників.

Для більш точної оцінки рівня пристосування підприємства до впливу зовнішнього середовища слід порівнювати отриманні результати по кожному фактору мікросередовища з факторами макросередовища, а також проводити взаємозв'язки між ними. Для прийняття обґрунтованих рішень пропонується керуватися сформульованими в роботі правилами та розробленою системою їх бальної оцінки (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Бальна оцінка показників для обґрунтування
рівня пристосованості ресторану до впливу зовнішнього середовища**

Правило прийняття рішення	Оцінка в балах 0 балів – у випадку негативної тенденції; 1 бал – у випадку позитивної тенденції
1. Рівень задоволення споживачів (РЗС) продукцією підприємства порівнюється з середнім значенням позитивного (СЗПВ) та негативного (СЗНВ) впливу факторів макросередовища	1 – якщо РЗС високий і СЗПВ>СЗНВ 1 – якщо РЗС високий і СЗПВ<СЗНВ 1- якщо РЗС високий і СЗПВ=СЗНВ 1 - якщо РЗС середній і СЗПВ>СЗНВ 0- якщо РЗС середній і СЗПВ=СЗНВ 0 - якщо РЗС середній і СЗПВ<СЗНВ 0 - якщо РЗС низький і СЗПВ>СЗНВ 0 - якщо РЗС низький і СЗПВ<СЗНВ 0 - якщо РЗС низький і СЗПВ=СЗНВ
2. Рівень конкурентних переваг (РКП) підприємства порівнюється з середнім значенням позитивного (СЗПВ) та негативного (СЗНВ) впливу факторів макросередовища	1 – якщо РКП високий і СЗПВ>СЗНВ 1 – якщо РКП високий і СЗПВ<СЗНВ 1- якщо РКП високий і СЗПВ=СЗНВ 1 - якщо РКП середній і СЗПВ>СЗНВ 0- якщо РКП середній і СЗПВ=СЗНВ 0 - якщо РКП середній і СЗПВ<СЗНВ 0 - якщо РКП низький і СЗПВ>СЗНВ 0 - якщо РКП низький і СЗПВ<СЗНВ 0 - якщо РКП низький і СЗПВ=СЗНВ

3. Рівень ефективності роботи постачальників (РЕРП) порівнюється з середнім значенням позитивного (СЗПВ) та негативного (СЗНВ) впливу факторів макросередовища	1 – якщо РЕРП високий і СЗПВ>СЗНВ 1 – якщо РЕРП високий і СЗПВ<СЗНВ 1- якщо РЕРП високий і СЗПВ=СЗНВ 1 - якщо РЕРП середній і СЗПВ>СЗНВ 0- якщо РЕРП середній і СЗПВ=СЗНВ 0 - якщо РЕРП середній і СЗПВ<СЗНВ 0 - якщо РЕРП низький і СЗПВ>СЗНВ 0 - якщо РЕРП низький і СЗПВ<СЗНВ 0 - якщо РЕРП низький і СЗПВ=СЗНВ
4. Рівень задоволення підприємства посередниками (РЗПП) порівнюється з середнім значенням позитивного (СЗПВ) та негативного (СЗНВ) впливу факторів макросередовища	1 – якщо РЗПП високий і СЗПВ>СЗНВ 1 – якщо РЗПП високий і СЗПВ<СЗНВ 1- якщо РЗПП високий і СЗПВ=СЗНВ 1 - якщо РЗПП середній і СЗПВ>СЗНВ 0- якщо РЗПП середній і СЗПВ=СЗНВ 0 - якщо РЗПП середній і СЗПВ<СЗНВ 0 - якщо РЗПП низький і СЗПВ>СЗНВ 0 - якщо РЗПП низький і СЗПВ<СЗНВ 0 - якщо РЗПП низький і СЗПВ=СЗНВ

Бальна оцінка отриманих значень факторів макросередовища та мікросередовища дозволила обґрунтувати рівень пристосування ресторану „Ranch Burgers” до впливу зовнішнього середовища (табл. 2.19.). Він складає 1 бал, що у відповідності до розробленої бальної оцінки визначається низьким.

Таблиця 2.19

Бальна оцінка показників для обґрунтування рівня пристосування ресторану „Ranch Burgers” до впливу зовнішнього середовища

Правило прийняття рішення	Оцінка в балах
1. Рівень задоволення споживачів (РЗС) продукцією підприємства порівнюється з середнім значенням позитивного (СЗПВ) та негативного (СЗНВ) впливу факторів макросередовища	„0” - 2,6 (рівень низький) СЗПВ<СЗНВ
2. Рівень конкурентних переваг (РКП) підприємства порівнюється з середнім значенням позитивного (СЗПВ) та негативного (СЗНВ) впливу факторів макросередовища	„0” – 1,6 (рівень низький) СЗПВ<СЗНВ
3. Рівень ефективності роботи постачальників (РЕРП) порівнюється з середнім значенням позитивного (СЗПВ) та негативного (СЗНВ) впливу факторів макросередовища	„1” – 3,3 (рівень середній) СЗПВ<СЗНВ
4. Рівень задоволення підприємства посередниками (РЗПП) порівнюється з середнім значенням позитивного (СЗПВ) та негативного (СЗНВ) впливу факторів макросередовища	„0” – 2,6 (рівень низький) СЗПВ<СЗНВ

Такі висновки дозволили запропонувати керівництву ресторану „Ranch Burgers” ряд заходів щодо покращення рівня пристосування підприємства до

впливу зовнішнього середовища. Порядок реалізації цих заходів визначається на основі маркетингових карток та виділених індикаторів по кожному з них.

Для забезпечення підвищення рівня пристосування підприємства до впливу зовнішніх факторів здійснено аналіз та оцінено внутрішні можливості підприємства.

П'ятий етап методики передбачає діагностику внутрішнього середовища функціонування підприємства

Вона реалізується в такі етапи:

1. *Аналіз цілей підприємства.*

Реалізація даного напрямку здійснюється шляхом виконання наступних дій:

Аналіз загальної характеристики підприємства.

Здійснюється дослідження інформації про характерні особливості, цілі підприємства, масштаби діяльності, місце та роль на ринку, номенклатура продукції.

Дослідження цілей та можливостей підприємства.

Таке дослідження передбачає співставлення цілей підприємства з його можливостями.

Обґрунтування можливостей підприємства у випадку змін у цілях.

Визначення основних маркетингових аспектів, що забезпечать досягнення цілей підприємства.

Розробка стратегічної картки „Цілі підприємства”.

Стратегічна картка „Цілі підприємства” представлена в табл. 2.20

Таблиця 2.20

Стратегічна картка „Цілі підприємства” ресторану „Ranch Burgers”

Об'єкт дослідження	Характеристика
Діяльність	Виробництво, реалізація та організація споживання кулінарної продукції. Асортимент: страви американської та європейської кухні.
Історія	Ресторан „Ranch Burgers” заснований у 2014 р.
Місцезнаходження	г. Киев, вул. Спаська

Оцінка відповідності цілей підприємства його можливостям показала, що даний критерій внутрішнього середовища функціонування підприємства

знаходиться на середньому рівні (табл. 2.21). Це обумовлено тим, що не завжди можливості підприємства забезпечують досягнення поставлених цілей.

Таблиця 2.21

Індикатори можливостей ресторану „Ranch Burgers”

Параметри	Варіанти оцінок		
	А (1 бал)	Б (3 бали)	В (5 балів)
1. Фінансові можливості		потребують залучення коштів	
2. Бізнес-можливості			відповідають цілям
3. Інноваційні можливості			достатні
4. Кваліфікованість персоналу			висока
5. Дієвість організаційної структури		частково відповідає ринку	
6. Ступінь інформованості підприємства		середня	
Середній бал по всіх параметрах	4,0		

В ході аналізу системи керування маркетингом було виявлено, що маркетингом у ресторані „Ranch Burgers” займається директор ресторану, що й свідчить про необхідність покращення стратегічної діяльності.

Для цього була розроблена внутрішня анкета, проведено опитування співробітників, досліджено дієвість організаційної структури та встановлено необхідність включення в організаційну структуру підприємства відділу маркетингу. Існуючий рівень керування маркетингом на підприємстві визначено як низький (табл. 2.22.).

Таблиця 2.22

Індикатори керування маркетингом у ресторані „Ranch Burgers”

Параметри	Варіанти оцінок		
	А (1 бал)	Б (3 бали)	В (5 балів)
1. Адаптованість до потреб підприємства	низька		
2. Відповідність масштабам діяльності	не відповідає		
3. Кваліфікованість працівників		середня	
4. Рівень стимулювання	низький		
5. Розмежованість обов'язків	обов'язки дублюються		
Середній бал по всіх	1,3		

параметрах

За результатами аналізу стадій життєвого циклу асортиментної пропозиції ресторану „Ranch Burgers” встановлено, що більшість видів страв, що реалізуються на ринку, знаходяться на стадії спаду та вимагають удосконалення. Асортимент продукції підприємства потребує відновлення, які мають здійснюватися на основі аналізу та оцінки факторів макросередовища та мікросередовища.

В результаті досліджень життєвого циклу товарів та аналізу товарного асортименту складено стратегічну картку „Товарна політика”, яка дозволяє співставити маркетингові показники з фінансовими. Частина стратегічної картки (за основними видами страв) представлена в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Стратегічна картка „Товарна політика” для ресторану „Ranch Burgers”

Страви	Характеристика						
	Стадія ЖЦТ	Доход, тис. грн..	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Аміні-стративні витрати, тис. грн.	Витрати на збут, тис. грн	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн..	Група по ABC аналізу
Бургери	спад	78,46	36,09	8,63	235,38	18,35	A
Закуки та салати	спад	23,00	11,59	2,53	47,6	46,0	B
Перші страви	зрілість	18,00	8,82	2,16	54,1	34,9	C
Гарніри	спад	10,34	53,72	11,374	2,68	18,932	C
Напої (у т.ч. крафтове виробництво)	спад	14,40	66,24	12,96	3,744	37,156	C

Оцінка ефективності реалізації товарної політики свідчить про низький її рівень (табл. 2.24).

Таблиця 2.24.

Індикатори товарної політики для ресторану „Ranch Burgers”

Параметри	Варіанти оцінок		
	A (1 бал)	B (3 бали)	B (5 балів)
1. Широта асортименту страв		незначний	
2. Насиченість асортименту страв			насичений
3. Глибина асортименту страв		незначна	
4. Гармонічність		часткова	
5. Темпи оновлення страв		середні	
6. Диференціація страв		часткова	

Середній бал по всіх параметрах

3,3

Стратегічна картка „Цінова політика” представлена в табл. 2.25

Таблиця 2.25

Стратегічна картка „Цінова політика” для ресторану „Ranch Burgers”

Страви	Середні роздрібні ціни, грн.	Лінійна функція тенденцій змін ціни	Лінійна функція тенденцій змін доходу
Бургери	180	$Y=57,8X+214,5$	$Y=864,1X+2527,5$
Зауки та салати	155	$Y=33X+102,5$	$Y=450,21X+619,2$
Перші страви	85	$Y=12,1X+257$	$Y=350,1X+929,2$
Гарніри	180	$Y=25,3X+309,1$	$Y=277X+1155$
Напої (у т.ч. крафтове виробництво)	30	$Y=27,7X+181,3$	$Y=114,8X+1357,6$

Здійснена на її основі оцінка індикаторів цінової політики, відобразила середній рівень ефективності її реалізації на підприємстві (табл. 2.26). Такий стан речей підтверджує опитування споживачів.

Таблиця 2.26.

Індикатори цінової політики для ресторану „Ranch Burgers”

Параметри	Варіанти оцінок		
	А (1 бал)	Б (3 бали)	В (5 балів)
Рівень цін для споживачів		середні	
Відповідність цін ринку			відповідають
Гнучкість цін за географічним принципом		середня	
Гнучкість цін за системою знижок		середня	
Гнучкість цін для стимулювання збуту	низька		
Узгодженість цін і якості		середня	
Середній бал по всіх параметрах		3,0	

На основі аналізу структури та ефективності каналів збуту сформовано стратегічну картку „Збутова політика” та здійснено оцінку рівня ефективності її реалізації (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Індикатори збутової політики для ресторану „Ranch Burgers”

Параметри	Варіанти оцінок		
	А (1 бал)	Б (3 бали)	В (5 балів)
Дієвість каналів збуту		середня	
Рівень насиченості ринку	низький		
Ступінь охоплення ринку		середній	
Вчасність виконання замовлень		часткове	
Ступінь контрольованості збуту		середній	
Рівень інформованості	низький		
Середній бал по всіх параметрах		1,8	

Оцінка рівня ефективності реалізації підприємством комунікаційної політики представлена в табл. 2.28

Таблиця 2.28

Індикатори комунікаційної політики для ресторану „Ranch Burgers”

Параметри	Варіанти оцінок		
	А (1 бал)	Б (3 бали)	В (5 балів)
Імідж та репутація підприємства			високий
Якість розміщення реклами	низька		
Періодичність опитування споживачів	дуже рідко		
Рівень інформованості про джерела розміщення реклами	низький		
Якість фірмового стилю	низька	середня	висока
Середній бал по всіх параметрах	2,5		

На основі отриманої бальної оцінки внутрішніх факторів ресторану „Ranch Burgers”, визначено рівень узгодженості управління факторами внутрішнього середовища підприємства (табл. 2.29). Він знаходиться на середньому рівні, що зумовлює необхідність його покращення.

Таблиця 2.29

Оцінка рівня узгодженості управління факторами внутрішнього середовища для ресторану „Ranch Burgers”

Параметри	Варіанти оцінок		
	А (1 бал)	Б (3 бали)	В (5 балів)
Рівень відповідності цілей можливостям		середній	
Рівень керування маркетингом	низький		
Рівень ефективності реалізації товарної політики		середній	
Рівень ефективності реалізації цінової політики		середній	
Рівень ефективності реалізації збутової політики		середній	
Рівень ефективності реалізації комунікаційної політики		середній	
Середній бал по всіх параметрах	2,6		

Таким чином, врахування сформованих у межах методики проведення стратегічної діагностики етапів дозволить оцінити рівень ефективності функціонування закладу ресторанного господарства під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, обґрунтувати раціональні стратегічні заходи щодо його покращення, та, в результаті, сприятиме підвищенню ефективності його функціонування.

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку

Оцінка діючої стратегії розвитку проводиться виходячи з результатів реалізації, що виявляються за показниками діяльності підприємства.

Оцінюючи стратегію доцільно дотримуватися таких правил:

- розгляд підприємства як відкритої системи та визначення ефективності;
- використання узагальнюючих і окремих показників досягнення результатів і стан системи;
- доповнення економічних показників ефективності поведінковими показниками підприємства.

В контексті цього, актуальним буде розглянути підходи щодо визначення результативності стратегії. Вважаємо, що діючу стратегію неможливо оцінити одним узагальненим показником, тому що вона генерує багато ракурсів діяльності підприємства. Оцінка діючої стратегії проводиться на основі отриманих результатів, відбитих у показниках діяльності підприємства.

Для оцінки результативності стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства доцільно застосувати методику, яка спрямована на оцінку загальної ефективності організації. Науковець Довгань Л.Є. розглядає методику [40, с.108] діагностування загальної ефективності діяльності організації, яка проводиться з метою визначення можливих і необхідних напрямів удосконалення діяльності за такими напрямками: показники ефективності організації; оцінка результативності організації; аналіз зростання масштабів діяльності; оцінка підвищення вартості організації [40, с.109].

Користуючись цими методичними рекомендаціями зазначимо, що для визначення результативності стратегії розвитку ресторану велике значення має аналіз і оцінка споживачів ресторанних послуг. З метою розроблення рекомендацій щодо напрямів формування стратегічних заходів, які обумовлять розвиток ресторану необхідне чітке розуміння мотивацій його відвідувачів сегментами споживачів, що безпосередньо пов'язане з поняттям

цілей відвідування. У таблиці 2.30 представлено структуру відвідування ресторану «Ranch Burgers». Як наочно ілюструє таблиця перший вид відвідування привертає в підприємство випадкових відвідувачів, що опинилися поблизу або запрошених на ділову зустріч. Другий і третій види відвідування засновані, як правило, на попередньому виборі, тому при ухваленні їх рішення велику роль грає відіграє пропозиції додаткових послуг, які можуть отримати споживачі ресторану.

Таблиця 2.30

Структура відвідування ресторану «Ranch Burgers»²

Види відвідування	Часовий проміжок, год.	Мета	Замовлення	Середній рахунок, грн.
Перший	12–17	Корпоративні обіди, ділові зустрічі	Холодна закуска, перше блюдо, або одне гаряче блюдо, гарячі напої, десерт, комплексні обіди. Як правило, спиртні напої не присутні	200
Другий	17–23	Вечеря приємне проведення вільного часу	Асортимент холодних закусок, млинців, гарячі блюда, десерти. Присутність спиртних напоїв	300
Третій	Неробочі дні	Сімейні обіди замовлення на винесення продукції (кейтеринг) дитячі програми, тематичні свята української кухні	Обіди по спеціальних пропозиціях, асортимент українських страв, десерти. Присутність спиртних напоїв	500

² Складено за результатами спостережень протягом листопаду 12-29 листопада 2010 р.

Продовжуючи дослідження споживачів ресторану у цей же період було проведено опитування, ступеню важливості для споживачів різних факторів при виборі ресторану.

Результати опитування про найбільш важливі чинники при виборі і оцінці ресторану представлені на (рис.2.10).

За результатами дослідження визначаємо, що найбільш істотним критерієм вибору ресторану для 75% респондентів є смакові якості страв. Наявність «додаткових послуг для відпочинку» при виборі ресторану «дуже важливо і «важливо» для 83% учасників анкетування і лише для 2,7% «зовсім не важливо».

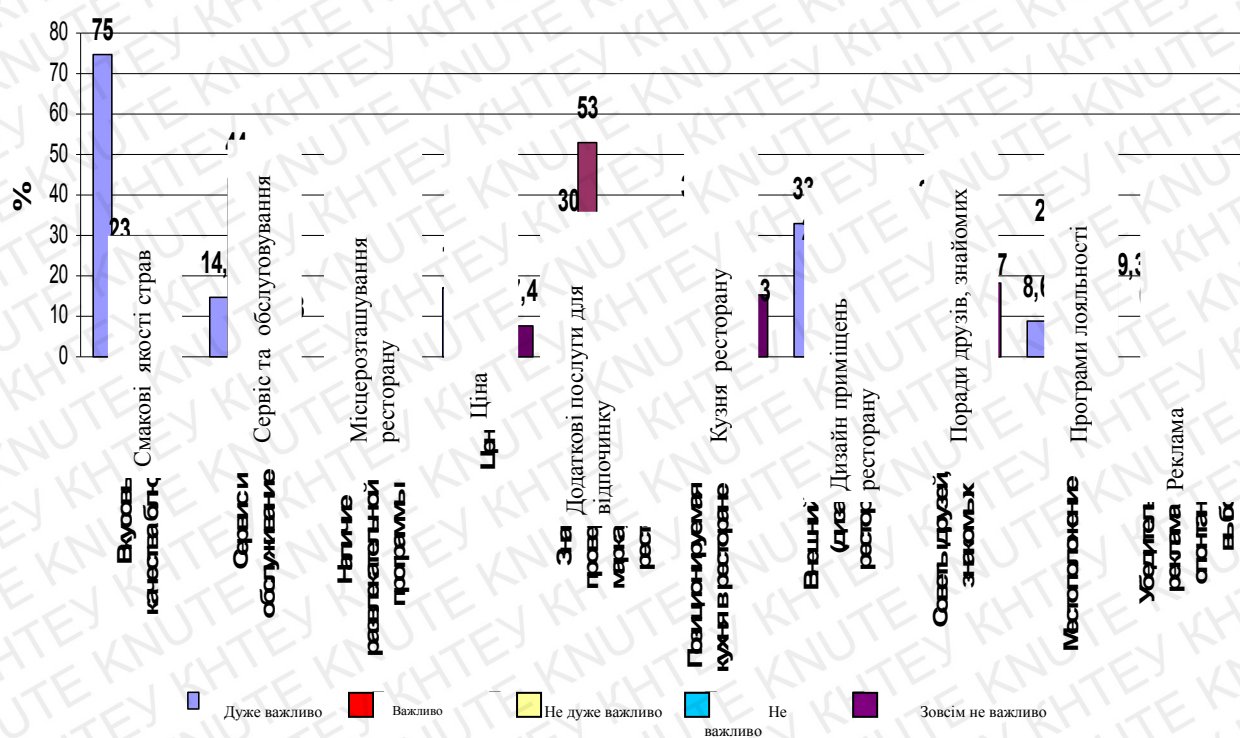


Рис. 2. 10. Ступінь важливості для споживачів різних чинників при виборі ресторану

Програми лояльності «дуже важливо» і «важливо» для 55,7% опитаних, сервіс і обслуговування – для 58,7%, ціна в ресторані – для 53,6%, кухня, що позиціонується рестораном – для 41,9%, ради друзів, знайомих визначають вибір – 39,3%, зовнішній вигляд (дизайн) ресторану – 36,3%. В той же час місцезнаходження закладу «Зовсім не важливо» для 10% респондентів, місцезнаходження закладу – для 15,3%.

При цьому дані проведеного аналізу показують, що основними чинниками при виборі ресторанного закладу є смакові якості блюд в ресторані, сервіс та обслуговування та пропозиція додаткових послуг. Саме від цих чинників залежить відвідуваність, кількість постійних клієнтів і у результаті обсяг продажів ресторанних послуг, тому їх слід враховувати при формуванні стратегії розвитку.

Вирішуючи завдання оцінки результативності діючої стратегії розвитку насамперед зазначимо, що дослідженнями І.Ансофа ознаками результативності стратегії є такі [9, с.54-59]:

- цільовий характер розвитку при відносній сталості стратегічних орієнтирів;
- орієнтованість розвитку на довгострокову перспективу;
- адаптація процесу розвитку у формі забезпечення відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей протягом тривалого часу, в тому числі за рахунок зміни внутрішньої і / або зовнішнього середовища;
- забезпечення стійкості конкурентної позиції організації в довгостроковій перспективі як здатності протистояти несприятливим факторам зовнішнього і внутрішнього середовища

Виходячи з результатів дослідження щодо впливу факторів підприємницького середовища та оцінки споживачів ресторанних послуг визначимо показники, які впливають на результативність діючої стратегії розвитку табл.2.31[18]

Таблиця 2.31

Оцінка результативності діючої стратегії розвитку ресторану «Ranch Burgers»

Фактори успіху стратегії розвитку	Оцінка стратегії розвитку підприємства, балів ³		Відносний рівень стратегії розвитку підприємства у порівнянні з оптимальною стратегією
	діюча (S _п)	оптимальна (S _{oi})	

³ Оцінювання здійснювалося за п'яти бальною шкалою експертним шляхом

			S_{fi}/S_{oi}
<i>Політика росту</i>	2	5	0,4
Ринкова диференціація підприємства	3	5	0,6
Продуктова диференціація	1	5	0,2
Споживча диференціація	2	5	0,4
Стратегічна диференціація	3	5	0,6
Всього (S_f/S_o)	0,4		

Для оцінки результативності діючої стратегії розвитку ресторану «Ranch Burgers» побудуємо оціночну матрицю (рис.2.11).

Нестабільна стратегічна позиція	Сильна стратегічна позиція	Сильна стратегічна позиція
Слабка стратегічна позиція	Слабка стратегічна позиція	Нестабільна стратегічна позиція

Відносний рівень стратегії розвитку підприємства у порівнянні з оптимальною стратегією

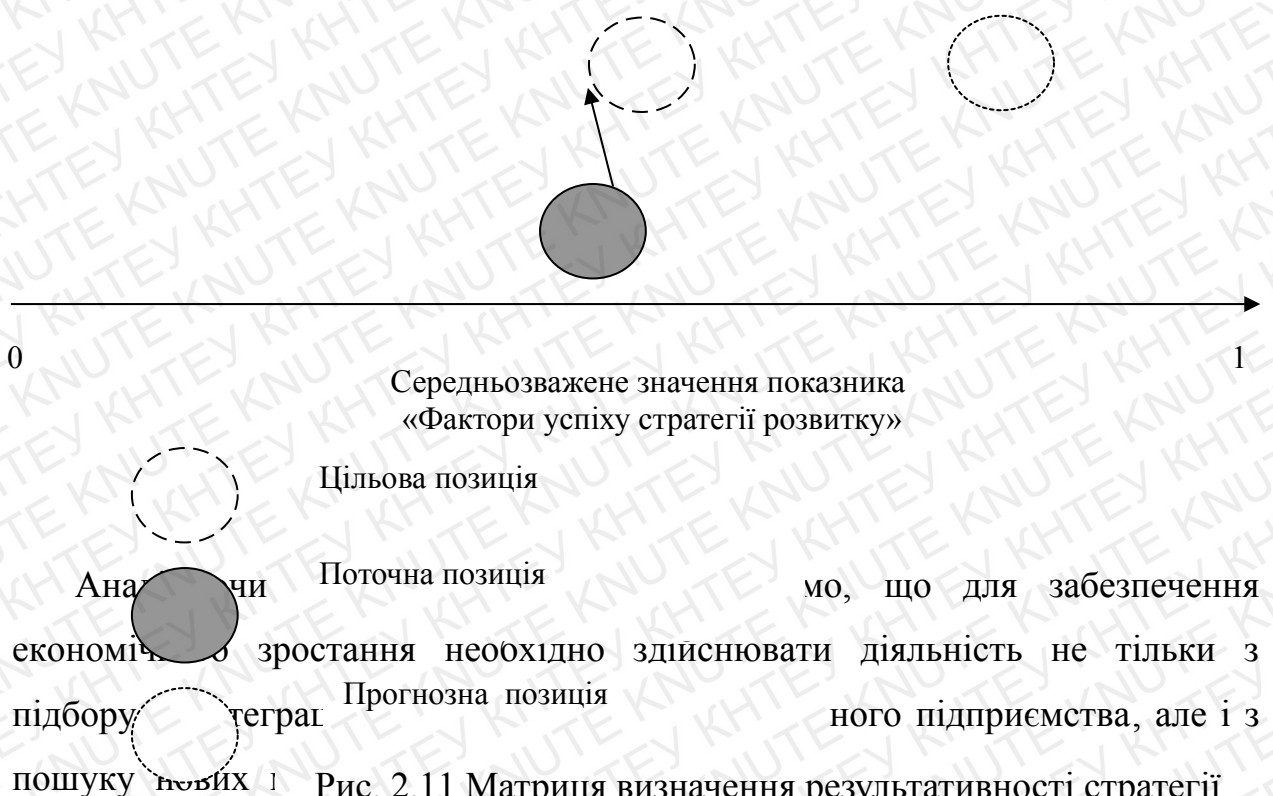


Рис. 2.11 Матриця визначення результативності стратегії ресторану «Ranch Burgers»

ідей, здійснення інновацій в процесі надання послуг. Тобто на перший план висувається проблема пошуку ринкових можливостей до активної політики формування перспективних напрямів господарської діяльності. Вирішення цього завдання може бути вирішено за рахунок диверсифікації діяльності.

Для досліджуваного підприємства вона може реалізовуватися у розширенні пропозиції послуг, проникненні в нові сфери діяльності. Умовами, що спонукали прийти до висновку щодо стратегії диверсифікації, є:

- „звичні” для підприємства ринки насичені;
- фінансові результати діяльності дозволяють вкладати фінансові ресурси в розвиток підприємства;
- наявні можливості (виробничі ресурси, кваліфіковані кадри, матеріально-технічна база) для створення синергетичного ефекту між існуючими напрямками діяльності.

Водночас, як засвідчили результати аналізу майнового стану підприємства із існуючих видів диверсифікації (маємо на увазі споріднену диверсифікацію, неспоріднену та конгломератну диверсифікацію) адекватною насамперед фінансовому ресторану „Ranch Burgers” є стратегія розвитку яка реалізується як *споріднена диверсифікація на основі концепції «продуктова політика»*.

Цей вид стратегії полягає у використанні хоча б одного з наявних факторів виробництва. Споріднена диверсифікація більш або меншою мірою залежить від масштабів використання наявного виробничого та збутового потенціалу. Іншими словами, продумана стратегія спорідненої диверсифікації має потенційні синергетичні ефекти для підприємства. Отже, цей вид стратегії має наступні переваги:

- потреба в менших сумах, які підприємство може виділяти впродовж певного періоду;

- нагромадження власного досвіду з розвитком нового напрямку діяльності;
- можливість планувати темпи власного розвитку з урахуванням темпів розвитку галузі.

Виходячи з вищесказаного, слід відзначити, що існує об'єктивна потреба у розробленні засад формування стратегії розвитку підприємства ресторану „Ranch Burgers” Це завдання передбачено вирішити у наступному розділі випускної кваліфікаційно роботи.

Висновки до розділу 2

1. Ресторан «Ranch Burgers» функціонує на ринку ресторанних послуг м. Києва з 2014 р. має привабливу локацію, зручні під'їзні шляхи, майданчик для паркування автомобілів, що постійно охороняється. Концепція ресторану швидке обслуговування, американська кухня, формат обслуговування– фаст фуд. Ресторан має позитивні рейтинги на платформі «Trip.advisor»
2. Асортимент продукції та послуг, що надає ресторан потребує урізноманітнення у контексті найповнішого задоволення попиту споживачів. Необхідно розширити асортимент продукції та послуг, що обумовлює і зміну стратегії розвитку підприємства і відповідно впровадження засад стратегічного управління. .
3. Асортимент продукції та послуг, що надає ресторан потребує урізноманітнення у контексті найповнішого задоволення попиту споживачів. Необхідно розширити асортимент продукції та послуг, що обумовлює і зміну стратегії розвитку підприємства і відповідно впровадження засад стратегічного управління.
4. За результатами аналізу товарообігу встановлено, що цей важливий показник у 2017 році несуттєво збільшився у порівнянні з 2015 роком. Такі тенденції характерні і для продукції власного виробництва. Така тенденція зумовлена як підвищенням цін на закупівельну продукцію так і зростанням

кількості обслуговуваних у ресторані завдяки організації бізнес-ланчів і святкових тижнів, присвячених українській кухні. Також встановлено, що у 2017 р. оборот підприємства по кварталах року розподілявся нерівномірно і розвивався неритмічно. Ця напруженість в роботі останніх місяців кварталу приводить до нерівномірного задоволення попиту споживачів. Причинами цього були недоліки в постачанні та зменшення сегментів споживачів.

5. За результатами аналізу основних показників господарської діяльності визначено неефективне управління витратами, які має тенденцію до зростання. З'ясовано, що основний приріст витрат складають витрати виробництва, що відповідає зростанню обсягів продукції власного виробництва.

6. Проведений аналіз результатів господарської діяльності ресторану свідчить про доцільність їх покращення. Одним із заходів такого удосконалення є розробка заходів щодо підвищення ефективності управління підприємствами або впровадження структурних змін в організаційній та технологічній структурах на основі вимог зовнішнього та можливостей внутрішнього середовища.

7. Для оцінки ефективності функціонування ресторану під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища та визначення перспективних шляхів їх розвитку доцільно застосовувати методику проведення стратегічної діагностики. Вона реалізується в шість етапів: збір інформації, діагностика макросередовища функціонування підприємства, діагностика мікросередовища функціонування підприємства, оцінка рівня пристосування підприємства до впливу зовнішнього середовища, діагностика внутрішнього середовища функціонування підприємства, оцінка рівня ефективності функціонування підприємства під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища.

8. Особливістю методики стратегічної діагностики є те, що вона враховує особливості формування фінансових результатів діяльності підприємств передбачає застосування внутрішньої нормативної документації. Поряд з цим, вона дозволяє оцінити рівень пристосування підприємства до впливу зовнішнього середовища та рівень узгодженості управління факторами внутрішнього середовища на основі сформованої бальної системи, побудови матриці „Оцінки

рівня ефективності функціонування промислового підприємства під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища” та використання індикаторів і маркетингових карток за кожним фактором.

9. Удосконалення господарської діяльності на принципах маркетингу значною мірою залежить від створення сприятливих для формування маркетингового інформаційного портфелю. Даний інформаційний пакет дозволить постійно відслідковувати ефективність стратегічної діяльності шляхом аналізу даних щодо профілю конкурентів, рівня обслуговування споживачів, рівня підготовки кадрів, порядку виведення та оновлення пропозиції ресторанних послуг, проведення рекламних заходів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ „RANCH BURGERS”, М. КИЇВ

3.1 Базові передумови розроблення стратегії розвитку підприємства

Дослідження передумов розроблення стратегії розвитку ресторану ”Ranch Burgers” засвідчило, що в сучасних умовах для досліджуваного суб’єкта господарської діяльності основною проблемою є виживання та забезпечення поступального розвитку.

Засобом вирішення цього завдання та об’єктивною вимогою сьогодення є реалізація таких заходів розвитку, які б дозволили підприємствам успішно адаптуватися до швидкозмінних умов господарювання та адекватно реагувати на сигнали конкурентного оточення [11].

Адаптаційна та інноваційна спроможність сьогодні грає домінуючу, а можливо і вирішальну роль у визначенні подальших шляхів розвитку будь-якого суб’єкта господарювання.

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

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

Досліджені у попередніх розділах випускної кваліфікаційної роботи теоретико-методичні аспекти і базові передумови формування стратегії розвитку підприємства дають необхідну результативність, якщо формується адекватна система управління підприємством з об'єднанням найважливіших функцій, а саме:

- ✓ моніторинг показників господарської діяльності;
- ✓ одержання і використання стратегічної інформації;
- ✓ прийняття рішень про вид стратегії розвитку.

Стратегічні цілі підприємства ресторанного господарства можуть бути різними, але всі вони повинні бути спрямовані на реалізацію головної мети підприємства – зміцнення його конкурентної позиції на ринку, що спричинить ланцюгову реакцію щодо збільшення обсягу ринкової частки. Отримання прибутку повинно розглядатися насамперед як головна вимога ділової активності підприємства, ефективного здійснення своїх функцій.

Для формування та реалізації стратегії розвитку необхідно визначення умов для її обґрунтування [14].

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

По-друге, підприємство повинно чітко окреслювати свою позицію на ринку, тобто встановлювати цілі розвитку.

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

Очевидно, що ефективна бізнес-адекватність практично досяжна тільки тоді, коли стратегія підприємства іманентно і по суті є достатньо гнучкою. Звідси логічно випливає *третя* умова – підприємство повинно визначити



Рис. 3.1 Фактори, що впливають на комплекс “цілі-стратегія розвитку”

Фактори, що впливають на комплекс „цілі – стратегія розвитку” не тільки визначають напрями здійснення диверсифікаційних змін. На їх основі здійснюється пошук та мобілізація виробничих ресурсів щодо їх використання у процесі реалізації стратегії розвитку.

В економічній науці проблеми пошуку внутрішніх змін розглянуті досить вичерпно. Причому особлива увага приділяється виявленню резервів, пов'язаних насамперед з інтенсифікацією виробничого процесу.

Зокрема в [15] запропоновано класифікувати їх групи, види та фактори використання. Користуючись даними підходами до класифікації резервів підприємств, для ресторану виділяємо “стандартний блок” потенційних резервів:

- ✓ виробничі потужності;
- ✓ обладнання;
- ✓ фінансові ресурси;
- ✓ людський капітал.

Особливе місце у позавиробничих резервах займають резерви використання матеріально-технічної бази. Вони являють собою різні технічні, економічні та організаційні ресурсні можливості більш ефективного використання виробничих потужностей підприємств.

Слід підкреслити, що подібні підходи до використання основних фондів як позавиробничих резервів для проведення заходів розвитку, успішно використовують ресторани.

Отже, стратегія розвитку повинна формуватися, виходячи з виробничих і фінансових можливостей підприємств ресторанного господарства. У попередніх розділах випускної кваліфікаційної роботи нами акцентовано увагу на можливості отримання додаткового доходу, завдяки розширенню пропозиції послуг дозвілля.

Ґрунтуючись на цьому припущенні, варто визначити пріоритети в розвитку і впровадженні нових продуктів, оцінивши їхню економічну ефективність. На цій інформації повинна формуватися *продуктова політика* підприємства.

При розробці нових видів послуг дозвілля доцільно керуватися наступними правилами [8]:

1. Нові види послуг по різних параметрах і характеристикам – за рівнем новизни, ціні, якості наданих послуг, повинні підтримувати існуючі і майбутні джерела конкурентної переваги та забезпечити домінуючі позиції на ринку.
2. При розробці нових послуг якість повинна мати пріоритетне значення. Тобто, перш ніж оцінити майбутній обсяг ринкового попиту, доцільно спрогнозувати основний сегмент споживачів нових видів послуг.
3. Основними факторами успіху нових послуг на ринку є: прийняття можливих захисних мір від копіювання новинок конкурентами, складність їхнього копіювання й організація ефективної системи просування нових видів послуг на ринок.
4. Вирішуючи питання про впровадження нових послуг на ринок, необхідно установити баланс між потенційним успіхом, вираженим в обсязі збуту, і можливим ризиком.

5. При розробці нових видів послуг рекомендується враховувати наступні основні групи складових будь-якого виду послуг, що впливають на вибір споживачів ресторанних послуг:

- фізичні характеристики (обладнання, меблювання, якість послуг тощо);
- естетичні характеристики послуг;
- символічні характеристики (престиж підприємства, його іміджу);
- додаткові характеристики .

У процесі формування стратегії розвитку важливим аспектом є отримання первинної стратегічної інформації. Зокрема:

- Хто буде основним споживачем даного продукту?
- Яка ємність даного ринку?
- Через які канали збуту продукт буде реалізовуватися?
- Чи буде сезонність впливати на збут?
- Чи зміцнить новий вид послуг на імідж ресторану?
- Як відреагують конкуренти?
- Який буде життєвий цикл даного продукту (прогноз)?

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

Етап 1. Головною задачею початкового етапу є виявлення, збір і аналіз максимальної кількості ідей, які у майбутньому могли б втілитися в концепцію розвитку послуг підприємства.

При цьому основним джерелом генерації подібних ідей є:

- споживачі послуг ресторану.

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

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

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

- вивчення річних звітів конкурентів;
- інформація від партнерів ресторану (компаній, посередницьких фірм, організаторів різноманітних заходів), що працюють з різними підприємствами ресторанного господарства і на різних ринках;
- ідеї окремих працівників і менеджерів ресторану;
- зовнішні консультанти, рекламні агентства, дослідницькі компанії, інвестори тощо.

На першому етапі генерації ідей потрібно враховувати сумісність впроваджуваної послуги з вже існуючим в підприємстві асортиментом послуг. Новий вид повинний обов'язково відповідати місії і цілям підприємства, задовольняти вимогами споживачів.

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

Основними “опорними пунктами” при розробці концепції нового виду послуги є:

- параметричні характеристики послуги;
- профіль потенційного споживача послуги (рівень доходів, соціальний статус, джерело фінансів, середні витрати на послуги дозвілля і т.п.);
- наявність чи можливість надання в підприємстві супутніх послуг дозвілля;
- прогнозна ціна нового виду послуги;

- вплив нового виду послуги дозволля і його характеристик на існуючу номенклатуру послуг, його відповідність прийнятим в ресторану стандартам обслуговування;

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

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

1. Складання плану витрат виробництва та реалізації нового виду послуг, визначення спектра необхідних ресурсів (людські, технічні, фінансові, інформаційні і т.д.).
2. Розробка плану маркетингу:
 - визначення цільового ринку і позиції на ньому нового виду послуги, визначення на ньому частки ринку;
 - прогнозна ціна (ціни), обсяги продажів і прибутку;
 - інструменти просування нового виду послуг на ринок, формування рекламного бюджету першого року існування продукту на ринку.
3. Формування програми виробництва послуги, що припускає відповіді на наступні питання:
 - необхідність основних фонди й устаткування для виробництва, реалізації послуги;
 - схеми матеріальних і інформаційних потоків, необхідних для виробництва та реалізації послуги;

- людські ресурси, необхідні для реалізації проекту, розклад роботи співробітників, заробітний плат, необхідність залучення додаткової робочої сили;
- передбачувана система і процедури контролю якості обслуговування.

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

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

На цьому етапі оцінюється концепція послуги, її позиціонування на ринку, ціна, реклама, бюджет тощо. Перед впровадженням послуги на ринок, невизначеність повинна бути зведена до мінімуму.

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

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

Одночасно варто продовжувати удосконалювати якість обслуговування, процедури взаємодії служб і окремих працівників ресторану, скорочувати витрати. Логічним кроком після первинного запровадження нового виду – є збір і аналіз перших споживчих переваг. На даному етапі починаються надходження від продажів, що згодом повинні принести перші прибутки – ознака успіху нового виду послуг на ринку.

Етап 6. Навіть якщо успіх нового виду послуг перевершив очікування, необхідно здійснювати постійне удосконалення його характеристик і

властивостей – це дозволить розвинути і закріпити успіх у довгостроковій перспективі. Усвідомлення цього дозволить врівноважувати зусилля менеджменту по підтримці існуючих видів, що користуються попитом, і по розвитку нових процесів, послуг (пакетів послуг) і цілих напрямів.

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

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

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

3.2. Методичні засади визначення стратегічних напрямів розвитку

Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства повинно ґрунтуватися:

- по-перше, на належним чином організованих та скоординованих заходах;
- по-друге, на комплексному підході до вивчення різнонаправлених процесів і явищ, різноякісних факторів і характеристик.

Успіх стратегії розвитку залежить від того, як змінюється вся діяльність ресторану, оскільки вона формується на основі дослідження стану та змін підприємницького середовища конкретного підприємства

Водночас процес формування стратегії розвитку вимагає адекватного методичного забезпечення, яке дозволяє об'єктивно оцінювати послідовну адаптацію і розвиток підприємства на основі проведення обґрунтованих заходів. Тому при формуванні стратегії розвитку доцільно дотримуватися наступних вимог:

- формується такий варіант стратегії, який забезпечує повноту вирішення поставленої задачі, мінімальний термін для її виконання (часові обмеження) та мінімально можливі сумарні витрати на її проведення (ресурсні обмеження);
- завдання повинні бути конкретизовані в розрізі формування необхідних умов для реалізації стратегії, причому пріоритетними повинні бути ті, які забезпечують раціональне включення в програму всіх наявних ресурсів та резервів;
- доцільно передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки реалізації стратегії та із можливих стратегічних альтернатив обирати ті, що забезпечують максимальну ефективність здійснених заходів.

Виходячи із встановлених вимог цільовими параметрами розробки стратегії розвитку – є виявлення резервів на основі оцінки внутрішніх ресурсів підприємства. Це обумовлено тим, що завдяки мобілізації власних ресурсів є реальна можливість:

по-перше, отримати швидкий результат;

по-друге, здійснювати визначені заходи спорідненої диверсифікації силами працівників та спеціалістів підприємства;

по-третє, не виникає потреби у додаткових витратах та капіталовкладеннях.

З цієї точки зору, на сьогодні таким резервом можуть стати недозавантажені потужності (наявність вільних площ).

Пріоритетність їх першочергового використання пов'язана і з тим, що недозавантажені потужності підприємств можна одночасно розглядати як поточний (можуть бути мобілізовані протягом короткострокового періоду) і перспективний (можуть бути мобілізовані в довгостроковій перспективі за умови здійснення певних інвестиційних вкладень) резерви. У цьому разі їх доцільно розглядати, як невикористані можливості для покращання результатів господарської діяльності. Доцільно відзначити, що це не внутрішньовиробничі, а позавиробничі резерви. Саме вони повинні стати першочерговим об'єктом для проведення відповідних диверсифікаційних заходів у межах формування стратегії розвитку підприємства.

Визначення позавиробничих резервів для реалізації спорідненої диверсифікації в рамках стратегії можливе за рахунок кращого їх використання, раціонального планування, застосування сучасного обладнання і технологій щодо надання основних та додаткових послуг тощо. Усвідомлення цього обумовлює необхідність побудови структурно-логічної схеми дій з процесу формування стратегії розвитку ресторанних підприємств, яку доцільно відобразити у вигляді покрокової процедури.

Крок 1.

Поглиблений аналіз ресурсів підприємства проводиться з метою визначення матеріальної основи для реалізації стратегії розвитку ресторану.

Крок 2 . оцінювання позавиробничих резервів. у перебігу цього етапу роботи відправним моментом є аналіз оптимального використання виробничих ресурсів підприємства. виходячи з цього, оцінка резервів здійснюється за трьома напрямками: за доступністю використання, за категорією реалізованості; за ступенем придатності. для розв'язання цієї задачі, ми виходили з таких міркувань.

▪ *За доступністю використання можна виділити три рівні:*

1-й – наявні вільні резерви: вільні площі, невикористане обладнання, нерозподілений прибуток, працівники, що знаходяться у відпустці без збереження заробітної плати тощо;

2-й – недостатньо використані площі, обладнання тощо;

3-й – не інтенсивно використані речовинні елементи процесу надання ресторанних послуг.

Для використання резервів:

1-го рівня – необхідно провести їх інвентаризацію і виявити ініціативу щодо використання у господарській діяльності;

2-го рівня – потрібно проаналізувати ступінь невикористання наявних ресурсів, виділити інші речовинні елементи процесу з метою їх подальшого використання у діяльності.

Для реалізації резервів 3-го рівня потрібно проаналізувати ступінь інтенсивності площ закладу, обладнання і ресурсів та з метою розробки комплексу заходів з підвищення ефективності їх використання.

▪ *Реалізованість* доцільно оцінювати за трьома категоріями:

1-а - відсутність попиту на даний ресурс;

2-а - обмежений попит на даний ресурс;

3-я - підвищений попит на даний ресурс.

▪ *Придатність ресурсів* обумовлена якісними характеристиками, що визначають широту їх використання.

Ці ресурси також доцільно групувати за трьома категоріями. Зокрема у цьому разі йдеться про конструктивні особливості приміщень, площ (наприклад, для цього виду ресурсу: перша категорія – приміщення можна використовувати тільки для обмеженого кола диверсифікаційних заходів, друга – приміщення мають визначені обмеження щодо використання; третя – не має обмежень для використання), специфічні характеристики та ступінь спеціалізації використовуваного обладнання тощо.

▪ *Формування реєстру позавиробничих резервів за рівнем готовності до здійснення внутрішніх змін.* На цьому етапі за рівнем оцінок визначених ресурсів складається перелік позавиробничих ресурсів ресторану, згрупованих за рівнем готовності до реалізації:

1-й – вільні ресурси, готові до використання;

2-й - ресурси, які можна вивільнити за рахунок нескладних організаційних заходів (з організації праці, управління тощо);

3-й- ресурси, які можна вивільнити за рахунок складних організаційно-технічних заходів.

Крок 3. Загальна оцінки значущості виявлених резервів. Після формування переліку сукупності ресурсів, які можуть бути залучені для здійснення реструктуризаційних заходів, слід оцінити їх значущість. Це пов'язано з питанням їх найбільш повного й ефективного використання у процесі вибору перспективних напрямів розвитку підприємства.

Залежно від ціни ресурсів, на основі рейтингової оцінки, встановлюється відносна ціннісна значущість кожного виду ресурсу. Для приведення до єдиної розмірності з іншими показниками ресурси також групуються за трьома категоріями цінності. Результати розрахунку цін ресурсів і обґрунтування їх цінних категорій, за аналогією з попередньо представленими етапами роботи, узагальнюються.

Загальна оцінка значущості резервних ресурсів визначається за формулою:

$$\hat{I} = \hat{I}^* + \hat{I}^{**} + \hat{I}^{***} \quad (3.1)$$

де O – сумарна оцінка значущості j -го ресурсу;

O^* – рейтингова оцінка цінової значимості;

O^{**} – категорія реалізованості j -го ресурсу;

O^{***} – категорія придатності j -го ресурсу.

Крок 4. Аналіз альтернатив щодо здійснення заходів у межах стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі необхідно здійснити відбір диверсифікаційних заходів стосовно можливості та доцільності їх проведення. При оцінюванні альтернатив щодо здійснення спорідненої диверсифікації доцільно враховувати наступні вимоги:

придатність майбутніх змін для досягнення головної мети розвитку ресторану;

реалізація програми повинна бути спрямована на максимальне використання наявних матеріальних ресурсів та забезпечення ефективності майбутніх змін.

Виходячи з цих умов, слушним є оцінка результатів господарської діяльності ресторану за такими критеріями, як: річний прибуток підприємства, динаміка попиту на послуги за останній рік. розглянемо можливі результати діяльності підприємства за цими критеріями.

✓ *За критерієм прибутковості:*

- якщо річний прибуток ресторану нижче середньогалузевого (маємо на увазі за регіонами) або має тенденцію до зменшення, то головна проблема – виживання. У цьому разі необхідна програма розвитку, яка швидко реалізується (впродовж року), базується на власних ресурсах підприємства, орієнтована на підвищення ефективності протягом короткого часу і спроможна забезпечити максимальний економічний ефект;

- якщо річний прибуток ресторану певний час відповідає або більше його середнього рівня на ринку ресторанних послуг (враховуючі розміри, категорію та тип підприємства), то у цьому разі можливі дві альтернативи вибору реструктуризаційних заходів:

- якщо метою є одержання додаткового економічного ефекту, то відбираються ті заходи, що ґрунтуються на удосконаленні технологій процесу надання основних та додаткових послуг і спроможні забезпечити найбільший ефект, у середньому, протягом 3-х років;

- якщо метою є розвиток підприємства на довгострокову перспективу (наприклад, з урахуванням перспективних тенденцій у ресторанному бізнесі), то відбираються заходи диверсифікаційного спрямування, що базуються на інноваційних підходах, які насамперед, потребують значних інвестиційних вкладень.

✓ *За критерієм динаміки попиту на послуги ресторан:*

▪ позитивна динаміка попиту на послуги ресторану свідчить про відсутність у даний час реальної необхідності здійснення спорідненої диверсифікації, важливим є “підприємницьке” вміння отримати додатковий ефект за рахунок ресурсів, які використовуються в процесі виробничої діяльності. Від’ємна динаміка свідчить про тенденції зниження попиту на послуги, насамперед це відбувається за рахунок їх “старіння”, втрати конкурентної переваги, і обумовлює доцільність удосконалення та оновлення процесу надання послуг.

✓ *Критерій рівня використання пропускної спроможності* надає інформацію про ефективність використання виробничих потужностей

Таким чином, після завершення 4-го етапу роботу залежно від результатів господарської діяльності приймається управлінське рішення щодо можливих для вжиття диверсифікаційних заходів.

Крок 5. Оцінка наслідків реалізації стратегії розвитку підприємства. Робота на цьому етапі є найважливішою і повинна бути сконцентрована на визначенні ефективності як цільового показника доцільності проведення диверсифікаційних заходів.

Для ефективності конкретної дії визначають конкретні заходи, що сприяють процесу розвитку, і відкидають ті з них, що ведуть до регресу.

Порівнюючи отримані результати впровадження стратегії розвитку із витраченими для цього зусиллями, можна оцінити їх ефективність. Таким чином, результат проведення диверсифікаційних заходів пов’язаний із порівнянням визначених параметрів об’єкта, що характеризують ступінь досягнення поставлених цілей із показниками, що оцінюють витрачені для цих цілей ресурси.

Отже, економічна ефективність змін характеризується економічним ефектом *від реалізації стратегії розвитку на основі спорідненої диверсифікації*.

У свою чергу, під ефектом розуміється досягнення певного рівня показників господарської діяльності. Його можна представити виразом:

$$E_R = \sum_{i=1}^n R_P - \sum_{i=1}^n V_P, \quad (3.1)$$

де $\sum_{i=1}^n R_P$ – економічні результати господарської діяльності ресторану за плановий n -й період;

$\sum_{i=1}^n V_P$ – поточні (експлуатаційні) витрати ресторану за n -й плановий період ;

Приріст економічних результатів господарської діяльності ресторану можна представити як:

$$R_P = \sum_{i=1}^n (P_{pr}'' - P_{pr}') \quad (3.2)$$

де:

P_{pr}' – фінансові результати від звичайної діяльності за n -й період;

P_{pr}'' – фінансові результати ресторану від звичайної діяльності за n -й період, після реалізації стратегії розвитку.

Враховуючи, що узагальнюючим показником економічної ефективності підприємницької діяльності є економічний ефект, який характеризує абсолютну величину перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) результатів над сумарними витратами ресурсів за певний розрахунковий період, що є суті прибутком (кінцевим результатом діяльності) підприємства, отримуємо вираз:

$$R_p = \sum_{i=1}^n (D_{pr} - V_{pr}') - (D'_{pr} - V'_{pr}') \quad (3.3)$$

де: D_{pr} – сукупний дохід ресторану за n -й період ;

V_{pr}' – поточні (експлуатаційні) витрати за n -й період ;

D'_{pr} – сукупний дохід ресторану з урахуванням доходу від реалізації стратегії розвитку за n -й період;

V'_p – додаткові витрати, пов'язані з впровадженням стратегії розвитку за n -й період.

Для характеристики складу поточних (експлуатаційних) витрат ресторану (V_p) за n -й період, до їх складу, крім постійних та змінних, необхідно включити і додаткові витрати, пов'язані з впровадженням та реалізацією стратегії розвитку. Додаткові витрати можуть містити у своєму складі такі витрати, як:

- витрати на формування стратегії розвитку;
- витрати на створення умов для реалізації програми;
- витрати на відтворення основних оборотних і основних виробничих фондів, трудових ресурсів;
- витрати на проведення маркетингових досліджень;
- інші витрати.

Склад цих витрат визначається стратегією розвитку підприємства, а для дотримання бухгалтерського підходу до їх формування, необхідно орієнтуватися на принцип комплексності і повноти витратних компонентів.

Підсумовуючи розглянуті методичні підходи до процесу формування стратегії розвитку, необхідно відзначити, що вони дозволяють:

- ✓ здійснювати пошук раціональних диверсифікаційних змін в підприємстві з рівномірним задоволенням усіх цілей в межах власної ресурсної бази.
- ✓ здійснювати комплексний аналіз можливостей ресурсної бази підприємства;
- ✓ обирати оптимальні стратегічні орієнтири;
- ✓ поєднувати можливість сполучення перспективних параметрів діяльності з найбільш ефективною програмою розвитку підприємства, використовуючи при цьому принцип стратегічної гнучкості й адаптивності організаційно-виробничих систем.

Сформована на основі цих методичних засад стратегія розвитку розглядається як стратегічний план розвитку підприємства, реалізація якого

сприяє адаптації підприємства до змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Разом з тим, треба мати на увазі, що у процесі формування і реалізації стратегії розвитку стрижневими є завдання забезпечення її проведення необхідними ресурсами.

Отже можна припустити що, чим активніше ресторан „Ranch Burgerst” буде застосовувати споріднену диверсифікацію в межах стратегії розвитку тим більше шансів витримати тиск конкурентів і повніше задовольняти потреби споживачів ресторанних послуг. Головними характеристиками цієї стратегії мають стати структурованість та поетапність.

3.3. Ефективність реалізації стратегії розвитку

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

За результатами дослідження сутності діяльності ресторанів, результатів господарської діяльності доведено, що одним із напрямів розвитку ресторану “Ranch Burgers” є розширення послуг, що відносяться до активного відпочинку. Як свідчить практика щодо надання послуг підприємствами ресторанного господарства, питому вагу в їх асортименті складають послуги спортивно-розважального напрямку.

Виходячи з вищенаведеного розроблені заходи, які реалізуються в межах *стратегії розвитку – це розвиток послуг дозвілля оздоровчого спрямування*

Для реалізації стратегії розвитку розроблено механізм, який представлено у формі поетапної процедури розробки нового виду послуги спортивно-розважального характеру.

Етап 1. Ідентифікація характеристики послуги дозвілля

Новою послугою, що об'єднає атрибути спортивно-розважального відпочинку у ресторані, є наступні її елементи:

- міні-гольф (на штучному покритті);
- більярд чи американський пул;
- дартс;
- ігрові автомати;
- дансинг.

На користь впровадження комплексної послуги спортивно-розважального характеру свідчить і те, що *по-перше*, попит на спортивні розваги є постійним і мало залежить від сезонності; *по-друге* клієнтам ресторану не потрібний спеціальний спортивний одяг, а обсяг одержуваних задоволень можна порівняти з заняттями спортом; *по-третьє*, пропонуваній комплекс послуг є новим видом послуг на існуючому регіональному ринку послуг.

Етап 2. Маркетинг-план розширення портфелю послуг ресторану

Метою маркетингу є створення умов для надання послуги спортивно-розважального характеру, тому доцільно сформувані місію щодо розвитку портфелю послуг рестораном “Ranch Burgers”. Такий підхід відповідає засадам формування стратегії розвитку.

Зокрема в основу ієрархії цілей доцільно покласти місію: *“Надавати широкий асортимент послуг, які найповніше задовольнятимуть потреби споживачів порівняно з конкурентами, і досягти стабільних фінансових показників з метою накопичення капіталу та його реінвестування у розвиток ресторану.”*

У комплекс заходів щодо маркетингу включені заходи:

- вивчення споживача послуг;
- аналіз ринкових можливостей;
- оцінка пропонованої послуги і перспектив розвитку;
- аналіз форми збуту послуги;
- оцінка використовуваних підприємством методів ціноутворення;

- дослідження заходів щодо просування послуги на ринку;
- вивчення конкурентів,
- вибір „ніші” – найбільш сприятливого сегменту ринку.

Виходячи з вище вказаних заходів, цілями і задачами впровадження нового виду послуг визначені наступні:

- створення нової „ніші” на існуючому сегменті ринку послуг дозвілля у м. Києві ,
- одержання доходу на вкладені кошти не менш 150% у рік,
- створення нових робочих місць.

Ринкові можливості щодо надання нового виду послуги спортивно-розважального характеру визначаються максимальною кількістю клієнтів, потреби яких ресторан може задовольнити за визначений період часу. Ринкова можливість прямо залежить від площі приміщення, у якому буде розташовуватися підрозділ по наданню послуги, оскільки необхідно обмежити відвідуваність споживачів максимальною кількістю людей, при якому буде зберігатися комфортна обстановка⁵. При розрахунках береться середня цифра 50 чоловік у годину.

При аналізі ціноутворення необхідно враховувати:

- собівартість послуг,
- ціни конкурентів на аналогічні послуги чи послуги замінники,
- унікальність даної послуги,
- ціну, обумовлену попитом на дану послугу.

При створенні імідж „значимості” послуги необхідно підтримувати ціни на відносно високому рівні, але на вже існуючі послуги типу більярда, дартса ціни не повинні бути вище чим у конкурентів. На нові види розваг вони можуть бути максимально високі.

Цінова політика повинна будуватися на принципі „висока якість – висока ціна”. Для максимального використання можливостей ресторану необхідно

⁵ Точне число доцільно визначати в архітектурному плані

розглянути можливість введення знижок, пільгового часу і т.д. Цінова політика повинна враховувати наступні моменти:

- середні валові витрати для виробництва (послуги) у годину;
- ціни конкурентів;
- більярд – 24 грн за партію, 96 грн за годину⁶;
- кегельбан – 32 грн за партію, 40 грн у годину;
- дартс – від 32 грн;
- ціна на міні-гольф, як на нову послугу, може бути вище, ніж на інші послуги.

Логіка ціноутворення на послуги повинна виходити з наступних міркувань – ціни на послуги, які надаються конкурентами повинні встановлюватися на 5 – 10% нижче; на послуги, надані тільки у ресторану “Ranch Burgers”, ціна може бути вище на 10 – 20% у порівнянні з цінами на послуги-замінники. Але цінова політика повинна будуватися на принципах максимізації завантаження виробничих потужностей.

Для успішного просування цих послуг на ринку необхідно застосовувати методи стимулювання продажів, що створюють додаткові переваги для ресторану “Ranch Burgers” перед конкурентами. У якості деяких з них можна розглянути наступні:

- знижки для постійних клієнтів;
- можливість придбання послуги по безготівковому розрахунку;
- проведення корпоративних вечірок з наданням послуги спортивно-розважального характеру.

Важливим фактором стимулювання продажів послуг є стимулювання роботи персоналу фірми.

Етап 3. Інвестиційний план впровадження нового виду послуги

Основні засоби, необхідні для організації виробництва і надання послуги.

Розширення послуг повинно бути зорієнтовано на мобілізацію внутрішніх резервів, пов’язаних із використанням матеріально-технічних можливостей

⁶ Ціни на ці види послуги, що склалися у м. Київ

ресторану. Відомо, що розширення асортименту послуг, що обумовлює модернізацією основних фондів, закупівлю необхідного обладнання. Аналізуючи пропозицію компанії “Brunswick Bowling Corp”, яка працює на ринку послуг ресторанного господарства більше шести років і за час своєї діяльності є абсолютним лідером продажів на українському ринку, визначено комплект необхідного обладнання становитиме:

- обладнання для міні-гольфа. Комплект устаткування для 10-ти доріжок коштує 53000 грн;
- обладнання для більярда. Набір „Усе для більярду” вартість від 10000 грн;
- встановлення 5 більйардних столів (3 – для пула, 2 – для піраміди) коштують 45 000 грн;
- обладнання для дартса: комплект (мішень, дротики) коштує 950 грн.;
- ігрові автомати: вартість 4 автоматів – 2500 грн.

Сукупна вартість необхідного обладнання для надання нової послуги складатиме 111 450 грн.

5. Організаційний план

Організаційна структура ресторану “Ranch Burgers” доповниться структурним підрозділом, працівники якого будуть надавати послуги спортивно-розважального напрямку. Структура підрозділу представлена на рис. 3.2.



Рис.3.2. Організаційна структура структурного підрозділу з надання нового виду послуг

Визначимо функціональні обов'язки основних працівників.

Головний менеджер директор здійснює керівництво з виробництва та надання послуги спортивно-розважального характеру, вирішує усі фінансові питання, зв'язані з постійною роботою підрозділу, фінансові й організаційні питання, що стосуються використання частини прибутку і напрямків розвитку послуги,

Черговий менеджер з функції менеджера під час його відсутності. Здійснює: організацію роботи всіх співробітників фірми, приймає від співробітників заявки на необхідні складові для організації процесу виробництва та надання послуги; зв'язок із споживачами; необхідні контакти з клієнтами; приймає замовлення на резервування ігрових місць; одержує заявки від гол. менеджера і здійснює закупівлю необхідних аксесуарів за зазначеними цінами в раніше обумовлених місцях постачань.

Інструктори консультують з правил ведення гри, займаються видачею необхідного інвентарю для занять іграми, здійснюють контроль за часом використання ігрового устаткування.

Охорона здійснює пропуск клієнтів, вирішує питання, що виникають у випадку некоректного поведіння клієнтів.

Режим роботи з надання послуги спортивно-розважального характеру складає 15 годин на добу (з 12.00 до 03.00), тому необхідно установити двозмінний режим роботи персоналу. Усі співробітники, що працюють безпосередньо з клієнтами, повинні мати охайний вид.

Етап 4. Принципи оплати праці

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

Для організації та надання послуг спортивно-розважального характеру необхідне одержання наступних дозволів і ліцензії.

Етап 5. Фінансовий план

На даному етапі доцільно розглянути питання фінансового забезпечення надання послуги і найбільш ефективного використання наявних коштів на основі оцінки поточної фінансової інформації і прогнозів реалізації послуги в наступні періоди, тобто отримати відповіді на наступні питання:

Скільки потрібно засобів для реалізації пропонованого проекту?

Коли очікується повернення вкладених коштів і одержання доходу від надання послуги?

Результати фінансово-господарської діяльності від надання додаткової послуги надаються у вигляді системи планово звітних документів. Плани звіту готуються щотижня наданим послугам, потім усі переносяться в загальний звіт боулінг клубу “Ranch Burgers”.

Як було визначено вище, загальна сума інвестицій необхідна для впровадження нового виду послуг складатиме 111 450 грн.

Ефективність інвестицій розраховується за формулою [41]:

$$E = \frac{Чп}{I}, \quad (3.1)$$

де:

Чп – чистий прибуток за рік;

I – розмір інвестицій, грн.

Строк окупності вкладених грошових засобів розраховується за формулою:

$$T = I/E$$

За аналізований період чистий прибуток у 2016 р. становив – 54,59 тис.грн..., у 2017 р.– становив 62,78 тис.грн.. Здійснюючи діагностику цього важливого результуючого показника, керівництво ресторану запланувало цільове (мінімальне) значення чистого прибутку на рівні усередненого показника – 22,89 тис.грн. Виходячи з цього значення:

$$E = 0,2$$

$$T = 5 \text{ років.}$$

Етап 6. Аналіз ризику

Ризиком є відсутність стабільного збуту послуги. Його імовірність незначна, обсяги збуту залежать від правильної стратегічної політики фірми. У представленій поетапній процедурі впровадження додаткової послуги, проаналізовано ідею диверсифікації портфеля послуг ресторану “Ranch Burgers”. Завдяки впровадженню послуги, клієнти клубу отримуватимуть додаткові спортивно-розважальні послуги.

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

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

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

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

Висновки до розділу 3

1. Стратегічні цілі підприємства ресторанного господарства можуть бути різними, але всі вони повинні бути спрямовані на реалізацію головної мети підприємства – зміцнення його конкурентної позиції на ринку, що спричинить ланцюгову реакцію щодо збільшення обсягу ринкової частки. Отримання прибутку повинно розглядатися насамперед як головна вимога ділової активності підприємства, ефективного здійснення своїх функцій.

2. Для формування та реалізації стратегії розвитку необхідно визначення умов для її обґрунтування .

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

По-друге, підприємство повинно чітко окреслювати свою позицію на ринку, тобто встановлювати цілі розвитку.

2. Стратегія розвитку повинна формуватися, виходячи з виробничих і фінансових можливостей підприємств ресторанного господарства. У попередніх розділах випускної кваліфікаційної роботи нами акцентовано увагу на можливості отримання додаткового доходу, завдяки розширенню пропозиції послуг дозвілля.

4. Ґрунтуючись на цьому припущенні, варто визначити пріоритети в розвитку і впровадженні нових продуктів, оцінивши їхню економічну ефективність. На цій інформації повинна формуватися *продуктова політика* підприємства. При розробці нових видів послуг дозвілля доцільно керуватися наступними правилами:

- нові види послуг по різних параметрах і характеристикам – за рівнем новизни, ціні, якості наданих послуг, повинні підтримувати існуючі і майбутні джерела конкурентної переваги та забезпечити домінуючі позиції на ринку;
- при розробці нових послуг якість повинна мати пріоритетне значення. Тобто, перш ніж оцінити майбутній обсяг ринкового попиту, доцільно спрогнозувати основний сегмент споживачів нових видів послуг.
- основними факторами успіху нових послуг на ринку є: прийняття можливих захисних мір від копіювання новинок конкурентами,

складність їхнього копіювання й організація ефективної системи просування нових видів послуг на ринок.

- вирішуючи питання про впровадження нових послуг на ринок, необхідно установити баланс між потенційним успіхом, вираженим в обсязі збуту, і можливим ризиком.
- при розробці нових видів послуг рекомендується враховувати наступні основні групи складових будь-якого виду послуг, що впливають на вибір споживачів ресторанних послуг:

4. Основними факторами, що визначають успіх стратегії розвитку ресторану «Ranch Burgers», є:

- швидкість визнання нового виду послуг споживачами
- ресурсні можливості ресторану
- якість обслуговування;
- ефективність існуючої в ресторані системи організації продажів;
- цінова політика у відношенні нового виду послуги
- рівень конкуренції;
- терміни досягнення прибутковості

5. Формування стратегії розвитку ресторану повинно ґрунтуватися:

- по-перше, на належним чином організованих та скоординованих заходах;
- по-друге, на комплексному підході до вивчення різнонаправлених процесів і явищ, різноякісних факторів і характеристик.

6. Стратегія розвитку розглядається як стратегічний план розвитку підприємства, реалізація якого сприяє адаптації підприємства до змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Разом з тим, треба мати на увазі, що у процесі формування і реалізації стратегії розвитку стрижневими є завдання забезпечення її проведення необхідними ресурсами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Подальший розвиток підприємств ресторанного господарства вбачається у розробці та впровадженні стратегії, яка відповідала б динамічним змінам оточуючого середовища та задовольняла як підприємство, так і потенційних споживачів: високий рівень забезпеченості послугами повинен супроводжуватися рентабельністю господарської діяльності та ефективним використанням наявного потенціалу. Така стратегія передбачає пошук ефективного плану дій на ринку і виступає як інструмент розвитку підприємства.

2. Сучасна вітчизняна економіка характеризується подальшим удосконаленням економічної стратегії за всіма рівнями управління. тенденції загальноекономічної нестабільності, насичення вітчизняних ринків, посилення конкуренції, перспективи входження підприємств у господарські зв'язки обумовлюють необхідність комплексного стратегічного управління і, у першу чергу, його головної складової – розробки і впровадження стратегії розвитку підприємств.

3. Трансформаційні зміни, що повинні здійснюватись як у теорії стратегії, так і в її реалізації, загострюють необхідність наукового пошуку, спрямованого на створення теоретико-прикладних засад стратегії розвитку діяльності підприємств. З цих позицій системний підхід формує теоретичну основу проведення дослідження. Сучасним підприємствам необхідно враховувати ряд найважливіших чинників, що впливають на ефективність економічної стратегії, а саме ті, які складають зовнішнє і внутрішнє середовище, силу й активність конкурентної боротьби, потенціал маркетингу, економічні складники.

4. Стратегія розвитку може бути визначена як напрям діяльності і комплекс заходів щодо оптимізації пропорцій економічної системи за критерієм максимізації конкурентного статусу останньої.

5. Визначальною характеристикою стратегії, є те, що вона повинна формуватися з урахуванням впливу певних лімітуючи факторів, які встановлюють межі перспективного розвитку, з точки зору темпів та кількісних параметрів останнього. Ці обмеження мають насамперед ресурсний характер, оскільки реалізація стратегії потребує наявності відповідних факторів виробництва. Імовірність ефективного виконання розробленої стратегії належить від розміру та якості внутрішнього потенціалу організації та перспектив його збільшення. Отже, оптимізація пропорцій економічної системи здійснюється на основі реального ресурсного потенціалу з урахуванням встановлених обмежень.

6. Вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання має ґрунтуватися не тільки на прогнозах та передбаченні розвитку власного бізнесу, а на можливостях, які зумовлюються зовнішнім середовищем функціонування. Стратегія розвитку підприємства повинна більшою мірою базуватися на стабільному ефективному позиціюванні підприємства на ринку. Вибір стратегії розвитку у вигляді комбінованої сукупності можливих заходів стратегічної ініціативи є основою в стратегічній орієнтації підприємства в сучасних умовах.

7. Стратегічний аналіз щодо тенденцій розвитку зовнішнього середовища підприємства та його внутрішнього потенціалу має комплексний характер і складається з таких структурних блоків, як аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього потенціалу, виявлення конкурентних переваг, SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – відповідно, сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози)

8. Управління розвитком суб'єктів підприємницької діяльності ґрунтується на певних теоретичних концепціях розуміння сукупності комплексу факторів (причин), що впливають на результати людської праці. Сутність поняття

“фактор” (лат. *faktor* – той, що робить, обумовлює, причина) – є одним із ключових аспектів. Виходячи зі змісту даного терміну, під факторами розуміють рушійні сили, умови, необхідні для здійснення господарських процесів, а також причини, що впливають на результати цих процесів.

9. Економічні реалії сьогодення значно ускладнили закономірності функціонування підприємств ресторанного господарства, що вимагає пильної уваги і поглибленого вивчення умов щодо їх розвитку. Тому поглиблене вивчення факторів повинно базуватися на проведенні стратегічного аналізу. Завдяки йому здійснюється своєрідна ревізія стану підприємства та зовнішнього середовища і водночас визначаються проблеми та можливості його розвитку. За цих умов важливим елементом аналізу є інформація щодо тенденцій та перспектив розвитку підприємств, яка теж повинна мати стратегічний характер. З урахуванням цього стратегічна інформація є сукупністю даних (факторів), які пройшли аналітичну обробку і підготовлені до певного використання в процесі формування напрямів стратегічного розвитку підприємств.

10. При дослідженні груп факторів зовнішнє середовище підприємства, зазвичай, розглядається як складна багаторівнева структура, сукупність двох сфер: прямого впливу, що включає фактори, які впливають на функціонування підприємства, тобто господарська одиниця безпосередньо відчуває прямий вплив цих операцій, та опосередкованого впливу, що включає фактори, які не можуть безпосередньо здійснювати прямий вплив на діяльність конкретного підприємства, але позначаються на них [17]. Отже, перша сфера впливу є *мезосередовищем*, друга – *макросередовищем*. При цьому важливою групою факторів є внутрішнє середовище.

11. Ресторанне господарство – це сфера особливої діяльності, завдяки якій відновлюються, підтримуються і розширюються фізіологічні можливості людини за рахунок організації здорового, раціонального харчування; здійснюється обслуговування вільного часу; реалізуються комунікаційні потреби людини (ресторани, кафе, бари); відбувається скорочення витрат

часу у домашньому господарстві (використання напівфабрикатів, замовлення додому); активізується використання рекреаційних ресурсів (придорожні об'єкти харчування, харчування в місцях відпочинку і розваг і так далі). Формування стратегії розвитку з позицій відтворення життєвих сил людини дозволить відобразити внесок ресторанного господарства у формування і розвиток людського капіталу, визначити критерії ефективності по видах і типах підприємств даної сфери, розробити нові підходи до організації ресторанного господарства, механізмів його підтримки і державного регулювання. Це ще раз доводить, що сфера ресторанного господарства – ця сфера специфічних економічних відносин з приводу відтворення можливостей людини, що забезпечує взаємозв'язки, взаємообумовленість і, отже, збалансований розвиток виробництва і споживання в рамках відтворювального циклу.

12. Незважаючи на позитивні значення основних показників господарської діяльності ресторану «Ranch Burgers» встановлено, що на підприємстві не сформовано стратегію розвитку закладу, не досліджується питання щодо довгострокової прибутковості і тому, для підвищення закріплення встановлених тенденцій в ресторані необхідно використовувати інструментарій стратегічного управління, а саме аналізувати вплив факторів зовнішнього середовища і визначати можливості та загрози оточення.

13. Дослідження впливу факторів розвитку на ресторан «Ranch Burgers» здійснювалося з позиції створення відповідного інформаційного забезпечення. Аналіз факторів макрооточення засвідчив про зростання негативного впливу економічної та технологічної сфер. Розглядаючи стратегічні альтернативи на рівні макросередовища зроблено висновок про доцільність інтерпретації стратегії розвитку як стратегії зростання.

14. Визначення ділової стратегії розвитку базувалося на SWOT-аналізі підприємницького середовища. За результатами якого, а саме враховуючи ідентифіковані сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зроблено висновок, що стратегія на цьому декомпозиційному рівні

повинна бути направлена на посилення конкурентних позицій на ринку, концентрації зусиль на зниженні рівня витрат, підвищення конкурентоспроможності послуг та розширення портфеля додаткових послуг за рахунок спорідненої диверсифікації.

15. Для обґрунтування стратегії розвитку ресторану велике значення має аналіз і оцінка споживачів ресторанних послуг. З метою розроблення рекомендацій щодо напрямів формування заходів, які обумовлять розвиток ресторану необхідне чітке розуміння мотивацій його відвідувачів сегментами споживачів, що безпосередньо пов'язане з поняттям цілей відвідування. Для досліджуваного підприємства вона може реалізовуватися у розширенні пропозиції послуг, проникненні в нові сфери діяльності. Умовами, що спонукали прийти до висновку щодо стратегії диверсифікації, є:

- „звичні” для підприємства ринки насичені;
- фінансові результати діяльності дозволяють вкладати фінансові ресурси в розвиток підприємства;
- наявні можливості (виробничі ресурси, кваліфіковані кадри, матеріально-технічна база) для створення синергетичного ефекту між існуючими напрямками діяльності

16. Для формування та реалізації стратегії розвитку необхідно визначення умов для її обґрунтування. *По-перше*, підприємство повинно мати організовану систему інформації, щоб враховувати фактори, які мають найбільший вплив на формування стратегії та вміти оцінювати їх з точки зору актуальності і цінності для прийняття рішень на майбутнє. Ця умова обумовлює необхідність ситуативного підходу, який забезпечить ефективність цілевстановлення в умовах множинності цілей функціонування підприємства.

17. В процесі дослідження передумов формування стратегії розвитку ресторану “Ranch Burgers” було виявлено, що для підприємства характерна “розмитість” комплексу “цілі-стратегія”. Поточними цілями є одержання

прибутку, а стратегія розуміється як сформовані традиції і методи діяльності. Таке спрощене розуміння стратегії втрачає свій направляючий і стабілізуючий ефект для стабільного розвитку підприємства

18. Успіх стратегії розвитку залежить від того, як змінюється вся діяльність ресторану, оскільки вона формується на основі дослідження стану та змін підприємницького середовища конкретного підприємства

19. Процес формування стратегії розвитку вимагає адекватного методичного забезпечення, яке дозволяє об'єктивно оцінювати послідовну адаптацію і розвиток підприємства на основі проведення обґрунтованих заходів. Тому при формуванні стратегії розвитку доцільно дотримуватися наступних вимог:

- формується такий варіант стратегії, який забезпечує повноту вирішення поставленої задачі, мінімальний термін для її виконання (часові обмеження) та мінімально можливі сумарні витрати на її проведення (ресурсні обмеження);

- завдання повинні бути конкретизовані в розрізі формування необхідних умов для реалізації стратегії, причому пріоритетними повинні бути ті, які забезпечують раціональне включення в програму всіх наявних ресурсів та резервів;

- доцільно передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки реалізації стратегії та із можливих стратегічних альтернатив обирати ті, що забезпечують максимальну ефективність здійснених заходів.

20. Цільовими параметрами розробки стратегії розвитку – є виявлення резервів на основі оцінки внутрішніх ресурсів підприємства.

21. Запропоновано стратегію розвитку ресторану, яка передбачає здійснення диверсифікації пропозиції ресторанних послуг, а саме надання послуг дозвілєвого спрямування. Для цього загальна сума інвестицій необхідна для впровадження нового виду послуг складатиме 111 450 грн. Строк окупності вкладених грошових засобів складає 5 років.

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

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 7 червня 1996 року №236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 2014 – № 36. – С.164.
2. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2012 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 12. – С.64.
3. Закон України “Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту” від 22 грудня 2012 року N 330-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 9. – С.65.
4. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради 2010. — № 30. — С.379.
5. Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» від 11.02.1998 року N 113/98-ВР // Відомості Верховної Ради. — 1998. — № 30. — С. 194.
6. Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2014 р. № 2408-III // Відомості Верховної Ради. — 2014. — № 31. — С. 145.
7. Закон України «Про господарські товариства» від 10.09.1991, № 1576-12, зі змінами та доповненнями станом на 07.04.15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
Закон України «Про оплату праці» N 108/95-ВР, від 24.03.1995 р., із змінами та доповненнями станом на 01.01.15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
8. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV (зі зм. і доп. 2005 – 2013 рр.) // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19 – 20, № 21 – 22. – Ст. 144.
9. Кодекс законів про працю України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 1 вересня, 2015 р.// «Центр учбової літератури». –

2015. – 84 с. ISBN: 978-617-673-107-8 Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
10. Закон України «Про підприємництво» № 698-12 07.02.1991, із змінами та доповненнями станом на 12.02.15 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-1279>. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2756 – VI зі змінами і доповненнями станом на 01.04.2012 р. – [Електронний ресурс].
 11. Постанова КМУ «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2012-2016 рр.» від 12.03.2012 р. № 294
 12. Розпорядження Антимонопольного комітету України “Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку” від 5 березня 2014 року N 49-р. // Офіційний вісник України. – 2014 р. – № 14. – стор. 396, стаття 778.
 13. Розпорядження Антимонопольного комітету України “Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання” від 12.02.2014 року N 27-р. // Офіційний вісник України. – 2014 р. – № 11. – стор. 279, стаття 543.
 14. ДСТУ ISO 14000-97 Системи управління навколишнім середовищем. Склад та опис елементів і настанови щодо їх застосування. — К.: Держстандарт України, 1997.
 15. ДСТУ ISO 9000-2014. Системи управління якістю. Основні положення та словник. — К.: Держстандарт України, 2014.
 16. ДСТУ ISO 9001-2014. Системи управління якістю. Вимоги. — К.: Держстандарт України, 2014. – 25 с.
 17. ДСТУ ISO 9004-2014. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. — К.: Держстандарт України, 2014. – 61с.

18. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities: ISIC. Revision 3.1: [Електронний ресурс] // United Nations, New York. – 2002. – Режим доступу: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev3_1e.pdf.
19. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities: ISIC Revision 4: [Електронний ресурс] // United Nations, New York. – 2008. – Режим доступу: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4e.pdf
20. Класифікація видів економічної діяльності : ДК 009-96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN560.html
21. Statistical classification of economic activities in the European Community: NACE Rev. 2: [Електронний ресурс] // Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg. – 2008. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF>
22. Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99: Державний стандарт України: [затв. наказом Держстандарту України від 26.03.1999 р. № 163, наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185]. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://document.ua/restorannegospodarstvo.-termini-ta-viznachennja-nor2733.html>
23. Класифікація видів економічної діяльності: КВЕД ДК 009:2010: Національний класифікатор України: [затв. наказом Держспоживстандарту
24. України від 11.10.2010 N 457] – К.: Видавничий будинок ФАКТОР, 2011. – 160 с. – ISBN: 978-966-180-184-3
25. Ананьєв О.М., Сьомко О.В. Один з підходів до оцінки економічної привабливості та ефективності бізнес-проектів створення

- (реструктуризації) підприємств ресторанного господарства / О.М. Ананьєв, О.В. Сьомко // Вісник Львівської комерційної академії. – 2012. – Вип. 38. – С. 345 – 350.
26. Антонова В.А. Ресторанный бизнес в экономическом развитии Украины / В.А. Антонова // Экономическая стратегия и перспективы развития сферы торговли та послуг. – 2010. – Вип. 1 (11). – С. 595 – 601.
27. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Спб.: Издательство “Питер”, 2012.- 416 с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).
28. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ./ Научн. Ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2015– 519 с.
29. Буркинський Б.В. Роль малого бізнесу в реформуванні економіки регіону // Б.В. Буркинський / Економічні інновації. – 2015. – №59. – С. 6 – 15.
30. Буркинський В.Б. Удосконалення механізмів реалізації регіональної зовнішньоекономічної політики / В.Б. Буркинський, І.А. Циналевська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 2(1). – С. 96 – 103.
31. Береза А.М. Основи створення інформаційних систем: Навч. посібник / Київський національний економічний ун-т. — К. : КНЕУ, 2010. — 214с.
32. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.І.Федулової. – К.: Науковий Світ, 2016 – 593 с.
33. Богданова Е. Антикризис – самый крутой маршрут года. // Ресторанный и гостиничный бизнес. – 2012. - № 10. – С. 8-11
34. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 175 с.
35. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 382 с.
36. Бутенко А. Державна підтримка підприємницького сектору України: досвід і проблеми/ А. Бутенко, І. Сараєва // Економіка України. – 205

- [Електронний ресурс]. – 2012. – №5. – С. 41 – 51. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/EkUk_2012_5_5.pdf
37. Забідовський В.Л., Забідовський Л.В., Забідовська Л.Є. Інформаційні системи маркетингу / Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць. Східноукраїнського національного університету / Ред.. Кол.: І.Л. Решетнікова (гол. ред.). – Луганськ: вид-во Східноукр. нац. ун-ту, 2012. – С. 70-73.
38. Зозулев А. Маркетинговые исследования в Украине: Мифы и реальность / Маркетинг. – 2012. – № 11. – С. 20-24.
39. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов: Пер. с англ. по ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: - ЮНИТИ, 2014. – 787 с.
40. Курмаєв П.Ю. Аналіз сучасних підходів до державного регулювання підприємницької діяльності / П.Ю. Курмаєв, Колісніченко П.Т. // Молодий вчений. – 2014. - №10(13). – С. 82 – 84
41. Маркетинг: навчальний посібник / М. В. Мальчик, О. В. Попко, Н. А. Гонтаренко, З. О. Толчанова, Б. О. Король, О. В. Мартинюк, С. І. Коваль; за ред. М. В. Мальчик. – Рівне: О. Зень, НУВГП, 2014. – 440 с.
42. Маркіна І. А. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг / І. А. Маркіна, В. М. Маховка // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 205–210.
43. Мартиненко В. П. Науково-методичні основи стратегії життєздатності підприємств промисловості у конкурентному середовищі : дис... д-ра екон. наук: 08.07.01 / Мартиненко В. П. ; Науково-дослідний економічний ін-т Міністерства економіки України. – К., 2006. – 396 с.
44. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності промислових підприємств: монографія / В. П. Мартиненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.

45. Маслак О. І. Модель оцінки ефективності системи управління фінансовими ресурсами промислового підприємства / О. І. Маслак, О. О. Безручко // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2011. – № 26. – С. 188-195
46. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / С.В. Мельниченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2008. — 46 с
47. Мельниченко С.В., Магалецький А.В. Маркетингова політика у готельному бізнесі. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 344 с.
48. Петрук Юлія. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні / Юлія Петрук // Економіка. – 2014. – № 4 (130). – С. 41 – 47.
49. П'ятницька Г. Інноваційний потенціал розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні / Галина П'ятницька, Олег Григоренко, Віталій Найдюк // Товари і ринки : Міжнародний науково-практичний журнал. – К.: КНТЕУ, 2013. – № 2 (16). – С. 29 – 44.
50. П'ятницька Г.Т. Формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства [Текст] : автореферат дис... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Г. Т. П'ятницька; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: ЦПНМВ КНТЕУ, 2008. – 44 с.
51. П'ятницька Г. Інноваційний потенціал розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні / Галина П'ятницька, Олег Григоренко, Віталій Найдюк // Товари і ринки : Міжнародний науково-практичний журнал. – К.: КНТЕУ, 2013. – № 2 (16). – С. 29 – 44.
52. П'ятницька Г.Т. Ринок ресторанного господарства України: сучасний стан і перспективи розвитку [Текст] / Г.Т. П'ятницька // Економіст. – 2004. – № 4. – С. 57 – 61.

53. П'ятницька Г. Концептуальні засади розвитку ресторанного господарства в Україні [Текст] / Г. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. – К., 2008. - № 3. – С.15 – 23.
54. П'ятницька Г. Розвиток підприємництва в ресторанному господарстві України / Г. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. – К., 2007. - № 4. – С.80 – 90.
55. Скавронська І.В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І.В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2009. – № 2. – С. 232 – 245.
56. Ткачева С.С. Состояние развития ресторанного бизнеса в АР Крым / С.С. Ткачева // Ресурсний потенціал пріоритетних напрямлений розвитку Автономной Республики Крым: монографія. – Симферополь: ДИАЙПИ, 2012. – С. 515 – 529.
57. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. - 576 с.
58. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. та ін. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
59. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 728 с.
60. Шталь Т.В. Аналіз перспективного розвитку вітчизняного ресторанного господарства на міжнародному ринку / Т.В. Шталь, М.В. Лисак // Кримський економічний вісник. – Сімферополь, 2012. - № 1 (01). – 12 – 14.
61. Шталь Т.В. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства України та Харківського регіону / Т.В. Шталь, О.В. Кот,

- А.С. Дядін // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – Серія Економічна. Випуск 38. – С. 137 – 141.
- 62.Цяцюк А.Л. Вплив системи оподаткування на порядок ведення обліку і складання звітності підприємствами ресторанного господарства / А.Л. Цяцюк // Облік, аналіз, аудит. – 2013. – №3. – С. 58 – 64.
- 63.Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. – СПб: Питер, 2008. – 752 с.
- 64.Яновский А. Маркетинговая деятельность на рынке ресторанных услуг. // Маркетинг – 2015. - № 4.- С.34-45
- 65.Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс] / О.В. Яшина // Все о туризме. Туристическая библиотека. – Режим доступа: tourlib.net/satti_ukr/yashina.htm
- 66.Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 463 с.
- 67.Akerlof George A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. August, 1970. Vol. 84. P. 488-500 (русск. пер.: THESIS, 1994, вып. 5. С. 91-104)
- 68.Berekoven L., Eckert W., Ellenrieder P. Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 4., neu bearb. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 2009. – 602 p
- 69.Beavis S., Medik S.A Manual of hotel reception. - Oxford: Heinemann Professional Publishing Ltd., 2005. – 255 p.
- 70.Bob Tyrell, Tim Westall, The New Service Ethos, A Post-Brand Future – And How to Avoid It// Market Leader: The Journal of the Marketing Society, 2015, № 2.
- 71.Bryson McD., Ziminski A.The Concierge: Key to Hospitality. - John Wiley & Sons, Inc., 2013. – 256 p.
- 72.Gerald Zeltman, How Customers Think. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2003, ch. 10.

73. Goeldner C.R., Brent Ritchie J.R. Tourism: Principles, Practices, Philosophies / 9th Edition. - John Wiley & Sons, Inc., 2015. - 624 p.
74. Heath E., Wall G. Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2013. - 240 p.
75. Lewis R.C. Cases in Hospitality Marketing and Management / 2nd Edition. - London: John Wiley & Sons, Inc., 2014. - 504 p.
76. Lockwood A., Baker M., Ghillyer A. Quality management in hospitality. London: Cassell Wellington house, 2013. – 164 p.
78. Mark Henderson. Role Changes for Human Resources// Sunday Star Times, 2014, January 12.
79. Nebel E.C. Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2013. - 464 p.
80. Newland L.E., Zachow B. Hotel Protection Management: The Innkeeper's Guide to Guest Protection and Reasonable Care Paperback. - London: T N Z Publishers Incorporated, 2014. - 240 p.
81. Rutherford D.G. Hotel management and operations. – New York, VAN NOSTRAND REINHOLD, 2005. – 462 p.
82. Susan Fournier. Consumers and Their Brands. Developing Relationships Theory in Consumer Research//Journal of Consumer Research 24, 2015, March – 365 p.
83. Scharz A., Dorf D.C. Contemporary hotel business promotion procedures and practices. - New Jersey: Prentice-Hall. Inc., 2013. – 275 p.
84. Schmitt Bernd H. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. New York: Free Press, 2000.
85. Van de Wiele T. and Brown A. Venturing down the TQM path for SMEs // International Small Business Journal, Vol. 16, No. 2. - 2015. - P. 50-68.
86. <http://www.management.com.ua>

ДОДАТКИ