

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Економічна стратегія кафе «Fetto Cafe», м. Київ»

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

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

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

**Знаєнко
Ольги олександрівни**

**Міска
Віктор Григорович**

**Ведмідь
Надія Іванівна**

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« » _____ 2017 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

Знаєнко Ользі Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Економічна стратегія кафе «Fetto Cafe», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації економічної стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу
Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації економічної стратегії суб'єкта готельного бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації економічної стратегії суб'єкта готельного бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу, рис.:
Рис. Чинники формування економічної стратегії на підприємстві.
Рис. структура фонду оплати праці.
Рис. Основні напрями удосконалення економічної стратегії кафе «Fetto Cafe», м. Київ.
Табл. Динаміка організаційно-економічних показників кафе «Fetto Cafe», м. Київ. за 2015-2017 р.р.
Рис. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності кафе «Fetta Cafe».
Табл. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності кафе «Fetta Cafe».

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

Вступ.

Розділ 1. Теоретичні основи економічної стратегії підприємств ресторанного господарства.

1.1. Сутність та основні підходи до розробки економічної стратегії підприємства.

1.2. Основні види стратегій та етапи їх впровадження у діяльність підприємства ресторанного господарства.

1.3. Планування як інструмент обґрунтування економічної стратегії.

Розділ 2. Дослідження ефективності економічної стратегії діяльності кафе "Fetta Cafe", м. Київ.

2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

2.2. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності кафе "Fetta Cafe".

2.3. Дослідження фінансово-майнового стану кафе "Fetta Cafe".

Розділ 3 Удосконалення економічної стратегії кафе "Fetta Cafe" м. Київ.

3.1. Обґрунтування економічної стратегії підприємства.

3.2. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності кафе "Fetta Cafe".

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів.

Висновки і 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. | 31.10. 2017 р. |
| 2 | Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу | 01.11.2017 р.- 31.12.2017 р. | 28.12.2017 р. |
| 3 | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 02.01.2018 р.- 11.05.2018 р. | 11.05.2018 р. |
| 4 | Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 14.05.2018 р.- 18.05.2018 р. | 18.05.2018 р. |
| 5 | Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті | до 18.05.2018 р. | 18.05.2018 р. |
| 6 | Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р. | 07. 09. 2018 р. |
| 7 | Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р. | 10. 09. 2018 р. |
| 8 | Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 11.09.2018 р. - 28.10.2018 р. | 28.10.2018 р. |
| 9 | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях | 29.10.2018 р.- 31.10.2018 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 | 16.11.2018 р |
| 12 | Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії | 19.11.2018 р.- 07.12.2018 р. | 01.12.2018 р. |
| 13 | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії | <i>Відповідно до розкладу</i> | |

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Знаєнко О.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведміль Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2018 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| Вступ..... | 7 |
| Розділ 1. Теоретичні основи економічної стратегії підприємств ресторанного господарства..... | 10 |
| 1.1. Сутність та основні підходи до розробки економічної стратегії підприємства..... | 10 |
| 1.2. Основні види стратегій та етапи їх впровадження у діяльність підприємства ресторанного господарства..... | 18 |
| 1.3. Планування як інструмент обґрунтування економічної стратегії..... | 26 |
| Висновки до розділу 1..... | 36 |
| Розділ 2. Дослідження ефективності економічної стратегії діяльності кафе «Fetta Cafe», м. Київ..... | 37 |
| 2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства..... | 37 |
| 2.2. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності кафе «Fetta Cafe»..... | 48 |
| 2.3. Дослідження фінансово-майнового стану кафе «Fetta Cafe»..... | 60 |
| Висновки до розділу 2..... | 67 |
| Розділ 3. Удосконалення економічної стратегії кафе «Fetta Cafe» м. Київ.... | 70 |
| 3.1. Обґрунтування економічної стратегії підприємства..... | 70 |
| 3.2. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності кафе «Fetta Cafe»..... | 75 |
| 3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів..... | 83 |
| Висновки до розділу 3..... | 90 |
| Висновки і пропозиції..... | 92 |
| Список використаних джерел..... | 98 |
| Додатки..... | 106 |

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку підприємництва в галузі ресторанної справи застосування стратегічного підходу до діяльності закладів ресторанного господарства є необхідною умовою успішного розвитку в бізнес оточенні наполегливих та агресивних конкурентів та в зовнішньому середовищі змінних потреб споживачів. Однак, вже саме поняття «стратегія» часто відлякує вітчизняних власників та менеджерів закладів ресторанного господарства своєю невизначеністю, багатоваріантністю, складністю і довго терміновістю розробки, відсутністю прямої залежності між наявністю стратегії та результатами діяльності. Це можна пояснити не тільки суб'єктивними моментами, тобто відсутністю необхідних знань, навиків у власників-рестораторів та у найманого топ-менеджменту підприємств ресторанного господарства. Такий стан справ обумовлюється і такими об'єктивними чинниками як, зокрема, неадекватна очікуванням ефективність операційно-матричної практики стратегічного аналізу (К. Андрюс, І. Ансофф, М. Портер, С. Прахаладом, Г. Хамелом, Д. Тісе, Р. Грантом) [10с.260] розробленої в рамках «теорії фірми» на базі інформаційного матеріалу здобутого із досвіду багатих країн розвинутої ринкової економіки.

Разом з тим умови ведення бізнесу в Україні все більш ускладнюються як внаслідок впливу глобалізаційних процесів в економіці та соціокультурному житті, так і внаслідок різно-векторних впливів спадної фази фінансової кризи та стагнації багатьох сегментів світової економіки, що здійснює негативний вплив на українську економіку. Енерго-затратна та ресурсо-затратна поведінка галузей української економіки та майже всіх підприємств, які працюють в згаданих галузях економіки спонукає змінювати економічні пріоритети. Пріоритетними повинні стати високотехнологічні виробничі галузі економіки та добре оснащені підприємства сфери послуг, зокрема послуг гостинності ресторанній індустрії. Працювати в таких складних умовах використовуючи суто адміністративні підходи, бюджетування, та

короткострокове і довгострокове планування вже стає без результативним.

Необхідність у вивченні процесів, що спонукають до впровадження рестораном економічної стратегії розвитку його операційної системи пов'язана із зовнішніми та внутрішніми чинниками конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві знайшла свої відображення у виконанні випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Економічна стратегія кафе «Fetto safe», м. Київ», тому на нашу думку, тема являється актуальною і потребує більш глибокого наукового дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації економічної стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Для виконання поставленої мети, були здійснені наступні **завдання**:

- дослідження сутності та основних підходів до розробки економічної стратегії підприємства;
- визначення основних видів стратегій та етапів їх впровадження у діяльність підприємства;
- дослідження особливостей розробки та впровадження економічної стратегії розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу;
- дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища кафе;
- проведення аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;
- проведення аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу кафе;
- визначення основних напрямів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності кафе;
- впровадження сучасної економічної стратегії в кафе «Fetto Cafe», м. Київ;
- розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованих

заходів.

Об'єктом дослідження є процес процес формування і реалізації економічної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Методи дослідження: аналіз, порівняння, графічний метод, індукції та дедукції, метод групування, розрахунок відносних і середніх величин, графічний метод.

Інформаційна база дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані підручники та наукові статті з досліджуваного питання, фінансові звіти та інша звітність підприємства за досліджуваний період (2015-2017 р.р.)

Практична цінність роботи полягає в тому, що отримані результати досліджень, висновки і пропозиції можуть лягти в основу прийняття рішень що сприятимуть підвищенню ефективності економічного стратегічного розвитку на підприємстві.

Наукова новизна полягає в узагальненні понять та використанню новітніх економічних стратегій в ресторанному господарстві.

Результати дослідження апробовані в статті «Економічна стратегія підприємств ресторанного господарства».

Структура і об'єм роботи: дана робота складається із вступу, трьох розділів, кожний з яких складається з 3 підрозділів, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та основні підходи до розробки економічної стратегії підприємства

Сьогодні особливо важливим для підприємства постає питання стратегічного планування, яке забезпечує основу для всіх управлінських рішень. У сучасній літературі серед науковців не існує єдиного погляду щодо визначення поняття «економічна стратегія підприємства».

Критичний огляд наукових розробок дозволяє стверджувати, що автори фактично ототожнюють економічну стратегію з базовою, конкурентною або функціональною.

Так, В. Захарченко, розглядаючи економічну стратегію, зазначає, що діяльність щодо вироблення економічної стратегії підприємства повинна бути пріоритетною [23]. Він ототожнює розробку економічної стратегії зі стратегічним планом підприємства і дає їй наступні характеристики: задає напрямок для діяльності підприємства і дозволяє йому краще розуміти структуру маркетингової діяльності; забезпечує кожному підрозділу на підприємстві чіткі цілі, пов'язані з загальними завданнями підприємства; стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямків; створює основу для розподілу ресурсів.

В. А. Горемикін у своїй праці зазначає, що економічна стратегія передбачає правила і прийоми, за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства [28].

Аналогічної думки дотримується й О. В. Гродовський, який у своїй праці [54] визначає, що економічна стратегія з одного боку розробляє правила та засоби, які забезпечують ефективне досягнення стратегічних цілей, а з іншого, – розробляє правила та засоби досягнення стратегічних

цілей. Автор підкреслює, що формування цілей базується на зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм.

Під економічною стратегією він розуміє сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі.

Інші науковці підходять до визначення економічної стратегії з позиції формування конкурентних переваг.

Так, у трактуванні авторів М. В. Макаренко і О. М. Махаліною, економічна стратегія – це сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства. Інакше кажучи, економічна стратегія – це система забезпечення конкурентної переваги підприємства» [54].

Крім того, М. В. Макаренко і О. М. Махаліна виокремлюють такі характеристики економічної стратегії: по-перше, виробляють правила і прийоми, які забезпечують економічно-ефективне досягнення стратегічних цілей, а по-друге, виробляють правила та прийоми досягнення стратегічних цілей, що базуються на збудженні зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм в ефективному досягненні цих цілей [54].

Продовжують думку М. В. Макаренко та О. М. Махаліної автори О. П. Градов [2], С. С. Скобкин.

На думку О. П. Градова, економічна стратегія – це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції [58].

Він вважає, що глобальною ціллю економічної стратегії є створення та підтримка конкурентної переваги підприємства [58]. При цьому під конкурентною перевагою О. П. Градов розуміє «продуктивність використання ресурсів і виявляється у співставленні з іншими господарюючими суб'єктами» [68].

С. С. Скобкін під економічною стратегією підприємства розуміє динамічну систему взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ. Принципіальним у даному визначенні він вважає поняття стратегії як системи правил і прийомів, які формуються і функціонують відповідно до всіх закономірностей систем: цілісності, комунікативності, ієрархічності, інтегративності, еквівіальності, реалізованості [54].

Він зазначає, що генеральна базисна ціль економічної стратегії готельного підприємства – максимізація прибутку та власного капіталу при інших рівних умовах (прийнятний рівень портфелю продажу, ліквідності, ризику та інших показників-обмежувачів) [58].

Є й інші точки зору: І. Г. Неделько ототожнює економічну стратегію з функціональними стратегіями. Вона зазначає, що економічна стратегія є синтезом функціональних стратегій, кожна з яких являє собою сукупність стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства та пропонує розглядати функціональні стратегії загальної економічної стратегії як великі інвестиційні проекти підприємства [68].

Зважаючи на те, що управління підприємством здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, персонал, фінанси тощо), розробляють функціональну стратегію. Функціональні стратегії спрямовані на реалізацію певних видів діяльності.

На думку А. Файоля, до основних видів діяльності належать [62]:

- технічна діяльність (виробництво);
- комерційна діяльність (закупівля, збут та обмін);
- фінансова діяльність (пошук та оптимальне використання капіталу);
- діяльність безпеки (захист власності людей);
- екзаунтинг (діяльність з аналізу, обліку, статистики);
- управління (планування, функція організації, розпорядництво,

координація і контроль).

Після А. Файоля багато науковців досліджували види діяльності, проте вони були лише послідовниками, які доповнювали, розвивали та конкретизували його класифікацію. Так, М. Х. Мескон виділяє маркетинг, виробництво, навчання кадрів, планування фінансових ресурсів [62].

О. С. Виханський та А. І. Наумов розглядають виробництво, маркетинг, фінанси, роботу з кадрами, екзаунтинг [68].

Кожний вид діяльності спрямовано на реалізацію певних цілей підприємства. Проте, при розгляді основних видів діяльності та їх цілей ігнорується економічна ціль підприємства, яка є дуже важливою.

Економічна ціль підприємства спрямована на задоволення економічних інтересів зацікавлених сторін.

Так, у комерційних підприємствах превалюють економічні інтереси, тобто прагнення отримати прибуток, забезпечити дивіденди акціонерам та оплату праці робітникам тощо [32].

На думку колективу авторів Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін метою вищого рівня управління має бути економічна ціль, яка відображає інтереси власників, а всі інші цілі їй підпорядковуються [8].

М. Х. Мескон стверджує, що бізнес – це діяльність, яка спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації визначеної продукції або послуг [37]. Автор приєднується до думки М. Х Мескона, Т. Коупленда та вважає, що економічна ціль розробляється на вищому рівні управління і спрямована на задоволення економічних інтересів суб'єктів господарювання. Для досягнення економічної цілі підприємства розробляється економічна стратегія.

Так, низка авторів [44] пропонують до складу економічної стратегії віднести такі складові:

- ті, що реалізуються у зовнішньому середовищі підприємства: товарна стратегія, стратегія ціноутворення, стратегія взаємодії підприємства з ринками виробничих ресурсів, стратегія поведінки

підприємства на ринках грошей та цінних паперів, стратегія зниження трансакційних витрат, стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- ті, що реалізуються у внутрішньому середовищі: стратегія зниження виробничих витрат, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія стимулювання персоналу, стратегія запобігання банкрутства підприємства.

О. В. Гродовський у своїй роботі [35] доповнює зміст економічної стратегії такими складовими:

- ті, що реалізуються у зовнішньому середовищі підприємства: дистрибутивна стратегія, комунікативна стратегія, соціально-орієнтована стратегія;
- ті, що реалізуються у внутрішньому середовищі підприємства: фінансова стратегія, логістична стратегія, стратегія НДДКР (технологічних та технічних інновацій), стратегія організаційних перетворень.

В. А. Горемікін у своїй роботі виокремлює наступні основні складові економічної стратегії: соціальна стратегія, виробнича стратегія, фінансова стратегія, стратегічний менеджмент, маркетингова стратегія, стратегія наукових досліджень.

С. С. Скобкін пропонує використовувати класифікаційну модель економічної стратегії, яка дозволяє ідентифікувати економічну стратегію, розділити її на окремі субстратегії, які утворюють дерево економічної стратегії. Він вважає, що структурування стратегії дозволяє абстрагуватись від несуттєвих деталей та сконцентруватися на ключових проблемах вибору економічної стратегії.

Під структурою С. С. Скобкін розуміє сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів (компонентів), яка проявляється за допомогою певної класифікаційної ознаки.

Кожної із цих ознак відповідає певна структура. На думку С. С. Скобкіна, економічна стратегія за рівнем послідовності, важливості та складності завдань являє собою досягнення трьох основних взаємопов'язаних цілей.

С. С. Скобкін зазначає, що економічна стратегія повинна включати індикатори фіксації досягнення рівня поставлених цілей у вигляді класифікаційних моделей, що складають для кожного рівня. При цьому перехід на наступний рівень стратегічної цілі не можливий без подолання попереднього.

У якості першої класифікаційної ознаки він пропонує обрати досягнення економічного прибутку. Класифікаційна модель структури економічної стратегії досягнення економічного прибутку має наступні складові: товарна стратегія, стратегія зниження виробничих витрат, стратегія ціноутворення, стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів, стратегія мотивації, стратегія фінансового оздоровлення.

Другою класифікаційною ознакою є збільшення ринкової частки. У цьому випадку всі складові економічної стратегії об'єднуються єдиною ціллю, засобами і індикаторами збільшення конкурентоспроможності. Класифікаційна модель складових економічної стратегії збільшення ринкової частки включає: стратегію конкуренції, стратегію підвищення якості, стратегію інноваційної діяльності, стратегію зміцнення позицій на ринку, стратегію глобалізації.

Третьою класифікаційною ознакою складових економічної стратегії є ціль щодо збільшення цінності компанії. Класифікаційна модель складових економічної стратегії збільшення вартості/цінності компанії враховує: інвестиційну стратегію, стратегію економічного росту, стратегію бізнес-реінжинірингу, стратегію максимізації вартості підприємства.

Таким чином, загальним недоліком є те, що фактично складові економічної стратегії автори визначають через види конкурентної стратегії та функціональні стратегії. Різні підходи, які склалися на сьогодні, до

визначення складових економічної стратегії пов'язані з тим, що автори чітко не виокремлюють дерево цілей і економічну ціль.

Автор виходить з того, що економічна ціль є метою вищого рівня управління, а усі інші цілі їй підпорядковуються. Таким чином, цілі функціональних стратегій спрямовані на досягнення економічної цілі.

Побудуємо дерево цілей підприємства (рис. 1). Головною економічною ціллю підприємства є отримання прибутку. Для досягнення економічної цілі підприємства необхідно реалізувати цілі, які враховують: виробничі, маркетингові, фінансові, персонал.

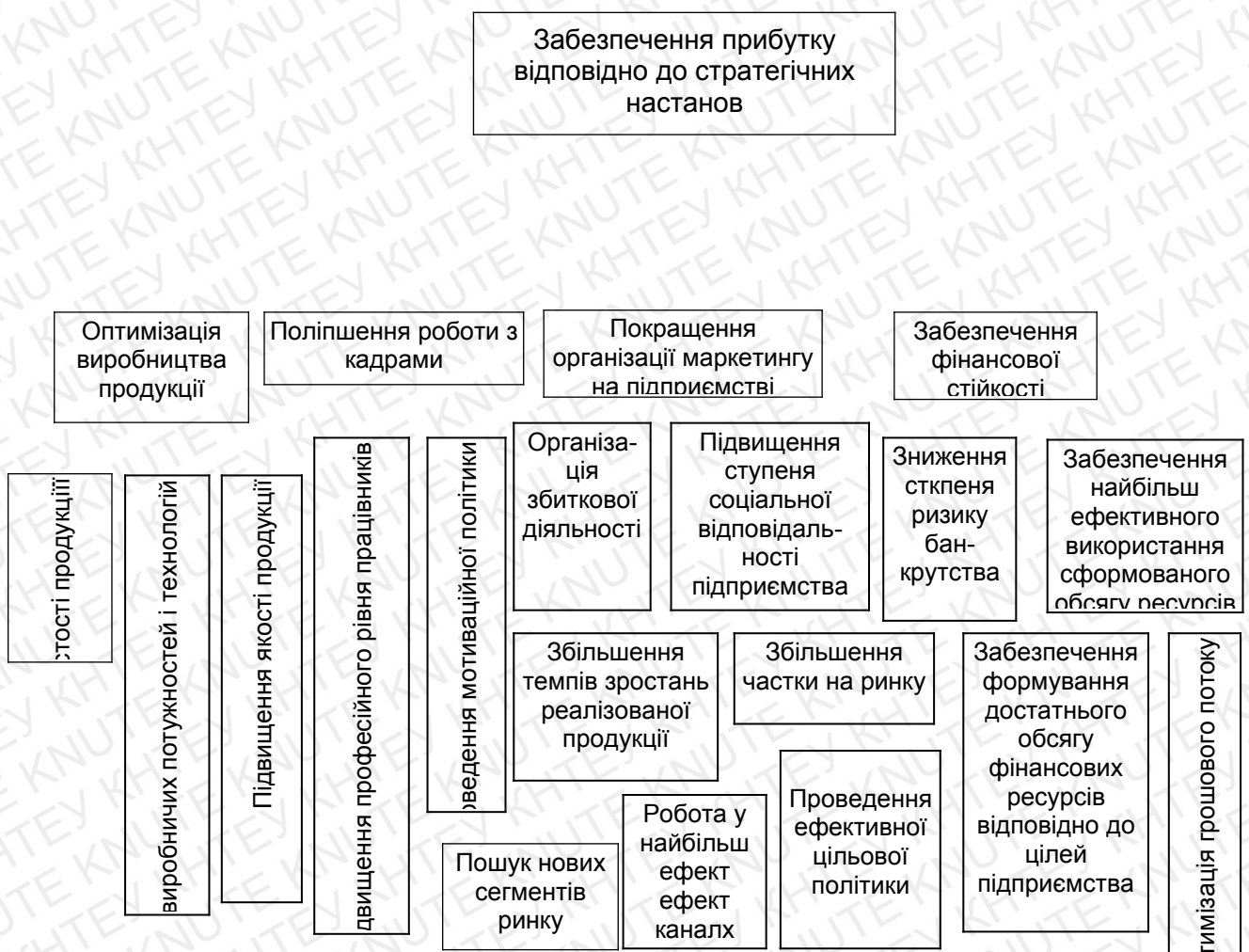


Рис. 1.1. Дерево цілей підприємства

Виробничі цілі спрямовані на оптимізацію обсягу виробництва продукції, зниження її собівартості та підвищення якості. Основним ресурсом на підприємстві є персонал. Тому досягнення економічної цілі

неможливо без успішного досягнення кадрових цілей. Покращення роботи з кадрами пов'язано з підвищенням кваліфікації персоналу та проведення ефективної мотиваційної політики.

Досягнення маркетингових цілей здійснюється за рахунок збільшення темпів зростання обсягу реалізованої продукції, збільшення частки ринку, підвищення ступеня соціальної відповідальності підприємства.

Сьогодні вплив зацікавлених сторін на діяльність підприємства настільки значний, що соціальна відповідальність є основою ведення бізнесу. Підтвердженням важливості досягнення цієї цілі виступає той факт, що отримання прибутку є головною ціллю будь-якого підприємства, але враховуючи те, що воно в суспільстві не існує окремо, важливим виступає усвідомлення як підприємство отримує прибуток: чи порушуються інтереси зацікавлених сторін при отриманні прибутку; чи не наносить щоденна діяльність підприємства шкоди навколишньому середовищу.

Розвиток інформатизації сприяє одержанню інформації та можливості впливати на формування економічної стратегії з боку зацікавлених сторін. Проблематика соціальної відповідальності під впливом низки чинників стала, на думку автора, частиною економічної стратегії підприємства.

До таких чинників можна віднести: маркетингове позиціонування (репутація, корпоративний бренд); цивільне позиціонування (довіра, прозорість, вплив політиків, локальних громадських і міжнародних організацій); організаційна культура (впроваджені ключові показники оцінки ефективності, стандарти корпоративного управління і ділової етики на рівні підприємства).

Таким чином, успішне досягнення маркетингових цілей сприяє досягненню економічної цілі підприємства.

Цілі фінансової складової економічної стратегії спрямовані на: зниження ступеня ризику банкрутства; забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства; забезпечення найбільш ефективного використання

сформованого обсягу фінансових ресурсів у розрізі основних напрямків діяльності підприємства; оптимізація грошового обігу (ефективне управління грошовими потоками підприємства в процесі обігу його грошових коштів, підтримка необхідної ліквідності його оборотних активів); забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства у процесі розвитку.

У процесі господарської діяльності підприємства окремі цілі повинні бути оптимізовані між собою для найбільш ефективної реалізації економічної цілі.

1.2. Основні види стратегій та етапи їх впровадження у діяльність підприємства ресторанного господарства

Поняття "стратегія" увійшло до управлінських термінів у 50-х рр. ХХ ст., коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набули важливого значення. Спочатку це поняття було незрозумілим. Словники не допомагали, бо наслідували застарілі традиції, коли слово "стратегія" застосовувалось виключно у військовій практиці і визначалось як "наука та мистецтво розгорнення військ до бою". В ті часи багато керівників компаній та вчених ставили під сумнів корисність нового поняття: поставало питання: "Навіщо стала потрібна стратегія і яка від неї користь фірмі?"

Інтерес до чітко сформульованої стратегії з'явився відносно недавно. Проте історія підприємництва має чимало прикладів спеціальної підготовки стратегій та їх вдалої реалізації. Наприклад, вдалий перехід фірми "Дюпон" від виробництва вибухівки до хімічної індустрії. Наступного значного успіху досяг Г. Форд, коли зосередив зусилля фірми на випуску моделі "Т" для задоволення потреб зростаючого масового ринку (хоча його стратегія вертикальної інтеграції закінчилась провалом). Ще один приклад вдалого рішення, більш близький до наших часів, - критерій фірми "Ройял Літтл", згідно з яким було створено фірму нового типу, так званий конгломерат. Або далекоглядне рішення фірми "Сіре, Робак енд Компані" про проведення

мережі магазинів у приміські райони.

Наведемо основні підходи до визначення поняття "стратегія":

- це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципових планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості (Армстронг М.) [9];
- це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів (Боумэн Клифф) [11].
- це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (Ансофф І.) [8].

Стратегію відрізняють довгостроковість та впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми – забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій та досягнення поставлених цілей.

Стратегія підприємства повинна постійно розвиватися. Не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім довгий час жити без змін. Завжди знаходиться щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші.

Процес удосконалення стратегії безкінечний. Стратегія компанії завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове.

Розрізняють наступні види стратегій:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами.

Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не забезпечує від всіх негараздів організації. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття "винятково правильних рішень";
- реалізації послуг у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами і саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкового виживання організації в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує імовірність виживання організації взагалі).

Останніми роками найбільшого поширення "цільовий підхід до управління" набув у формі стратегічного управління, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Але для реалізації стратегічного управління підприємство повинне бути стратегічно орієнтованим.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основою, принциповою настановою в діяльності персоналу

підприємства і, насамперед, вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів. Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з “нестратегічними організаціями” (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Переваги порівняно з “нестратегічними організаціями”

| |
|--|
| Підприємство може зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора “невизначеності майбутнього” |
| Підприємство має змогу враховувати об’єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки |
| Підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень |
| Підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго та короткострокової ефективності та прибутковості |
| Підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань |
| Підприємство полегшує собі можливість встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін |
| Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу |
| Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв’язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей |
| Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління |

Реалізація зазначених принципів забезпечує побудову обґрунтованої

послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Загальні принципи стратегічної діяльності підприємства

| |
|--|
| <p>Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі</p> |
| <p>Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.</p> |
| <p>Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в “стратегічному наборі”</p> |
| <p>Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на “стратегічний набір” настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати</p> |
| <p>Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.</p> |
| <p>Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій</p> |
| <p>Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу</p> |
| <p>Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей</p> |

Визначення концепції стратегічного управління передбачає форму-

вання системи управління певного (стратегічного) типу з визначенням мети як відправної точки стратегічних дій.

Загальна класифікація стратегій сучасного підприємства представлена на схемі (рис 1.2.)



Рис 1.2. Загальна класифікація стратегій сучасного підприємства

До такого підходу наближається таке визначення: “стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей” [11]. Ототожнення стратегії і плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Переваги та недоліки стратегії зображені в додатку А.

Кожний процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі.

Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття “стратегія”, яке знаходить вираження в “стратегічному наборі”.

Розрізняють наступні види стратегій:

- загальні для всього підприємства в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів.

У залежності від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії:

- за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
- за стадією "життєвого циклу" підприємства;
- за характером поведінки на ринку;
- за позицією в конкурентному середовищі.

Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, що мають місце впродовж "життєвого циклу" підприємства, розрізняють (за стадією життєвого циклу):

- стратегії зростання;

- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегії реструктуризації.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності підприємства).
- Технологічною орієнтацією (підприємство розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).
- Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- Концентрацією діяльності підприємства на визначеній сфері.
- Ринковою орієнтацією (підприємство спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).
- Оборорою (підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерно обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських підприємств шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, що кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, що знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

1.3. Планування як інструмент обґрунтування економічної стратегії

Планування – це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення.

Результатом процесу планування є план. Який завдяки використанню певних ресурсів та виконанню певних дій повинен забезпечити досягнення певної мети. Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам однакового напрямку та скоординованості, що дозволяє найбільш повно та ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно розв'язувати різноманітні завдання управління.

Основними чинниками зростаючої ролі планування в умовах сучасного ринкового господарства є:

- рухливість зовнішнього середовища;
- збільшення розміром підприємства та розширення напрямів його діяльності;
- зростаюче значення часу;
- обмеженість ресурсів;
- комплексність господарських завдань.

Застосування планування створює такі важливі переваги:

- дає можливість передбачити різні майбутні ситуації та заздалегідь підготувати альтернативні варіанти плану розвитку підприємства;
- поліпшує координацію дій в організації;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- чітко розмежовує обов'язки та відповідальність працівників підприємства за виконання планових завдань;
- поліпшує контроль в організації та ін.

Процес планування діяльності підприємства має багато складових: виробництво і реалізація продукції, її собівартість, забезпечення трудовими

ресурсами, фінансовими і матеріальними ресурсами, фінансові результати роботи, фінансовий стан підприємства, його інвестиційна діяльність. Саме це і формує об'єкт планування діяльності підприємства.

Планування охоплює всі види діяльності підприємства. Форми й види планування залежать від конкретних об'єктів планування. Об'єктами планування на підприємстві є всі його види діяльності:

- маркетингова;
- інноваційна;
- комерційна;
- економічна;
- соціальна;
- виробнича
- екологічна.

Предметом планування на підприємстві є його ресурси. У процесі планування встановлюється їх необхідність, оптимальна кількість, напрям і термін використання, режим споживання. Засоби поповнення.

Основні напрями планування персоналу на підприємстві: чисельність та структура; продуктивність праці (виробіток та трудомісткість); оплата праці; норма часу та виробітку; підготовка та перепідготовка кадрів; підвищення кваліфікації; стабільність кадрового складу; ефективність стимулювання.

При плануванні виробничих фондів виокремлюють основні і оборотні фонди. При плануванні основних виробничих фондів визначаються їх оптимальна величина, склад та структура, плануються заходи для підвищення інтенсивного й екстенсивного використання фондів, фондівіддача та фондомісткість; заходи щодо капітального ремонту і модернізації; виробнича потужність підприємства в цілому та окремих підрозділів, введення в дію нових виробничих потужностей, режими ремонту та роботи обладнання та ін.

При плануванні оборотних фондів визначаються номенклатура та величина запасів матеріально-технічних ресурсів, запасів незавершеного

виробництва, напівфабрикати власного виробництва, норми витрат товарно-матеріальних цінностей на виготовлення виробів та їх окремих елементів, ефективність використання матеріальних ресурсів, потреба в оборотних коштах та джерелах їх надходження.

Планування інвестицій передбачає визначення майбутніх обсягів та напрямів інвестування власних коштів. Залежно від характеру цінностей предметом планування є такі види інвестицій:

- реальні – довгострокові вкладенні коштів у матеріальне виробництво;
- фінансові – придбання цінних паперів та фінансових прав;
- інтелектуальні, що передбачають вкладення коштів у персонал (підготовку спеціалістів, придбання ліцензій, ноу-хау, наукові розробки).

Наявність інформаційних ресурсів є необхідною умовою ефективної діяльності підприємства. В умовах швидкої рухливості зовнішнього середовища особливе значення приділяють інформаційним технологіям.

Планування будь-яких заходів пов'язане з визначенням часу на їх виконання, дати початку та закінчення.

Методи планування – це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення планів підприємства.

Постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві.

Метою розроблення економічної стратегії підприємства ресторанного господарства є виявлення основних напрямків його ефективного функціонування на підставі максимальної реалізації існуючого науково-технічного потенціалу у взаємозв'язку із внутрішньовиробничими резервами й зовнішнім навколишнім середовищем.

Об'єктом планування є діяльність підприємства, здійснення різновидів якої потребує цільової орієнтації, визначеної в часі та засобах

досягнення цілей. Цілі функціонування підприємства — це чітко й однозначно сформульовані наміри, подані у вигляді переліку основних показників, які підлягають досягненню й зазвичай мають кількісну оцінку. Вони задають напрям розвитку підприємства й відображають бажаний стан, якого необхідно досягти в майбутньому. Цілі можна визначити як кінцеві економічні результати діяльності підприємства, які воно планує отримати в заздалегідь установлені терміни.

Вирізняють такі основні різновиди цілей підприємства:

- матеріальні (уречевлені);
- монетарні (грошові);
- соціальні (суспільні).

Досягнення матеріальних цілей передбачає отримання певних матеріально уречевлених результатів, до яких належить передусім виробнича програма. Її виконання можна визначити як у натуральних, так і вартісних показниках.

Монетарні (грошові) цілі — це очікувані в майбутньому фінансові результати, такі як вартість капіталу, прибуток або їхні окремі компоненти: надходження й виплати, доходи. До зазначених цілей відносять також забезпечення рівня ліквідності та її елементів: наявності обігових коштів, надходжень і виплати грошових засобів тощо. Монетарні цілі можуть характеризуватися як абсолютними, так і відносними показниками, наприклад, сума розрахункового прибутку й рентабельність власного капіталу.

Соціальні цілі полягають у визначенні бажаних у майбутньому взаємовідносин між членами колективу на самому підприємстві (рівень доходів персоналу, цікава робота), а також становище підприємства щодо зовнішнього середовища, загалом — суспільства (імідж, захист навколишнього середовища). Частково така поведінка підприємства закріплена законодавчо й може вважатися не стільки власне цілями, скільки «рамковими» умовами діяльності.

Поданим вище групуванням цілей аж ніяк не обмежується перелік

можливих варіантів цільових настанов підприємства. Останнім часом особливої уваги заслуговують екологічні цілі, які орієнтують на забезпечення вимоги відтворюваності ресурсів і виготовлення екологічно безпечної продукції, та деякі інші

У процесі уточнення завдань і досягнення цілей виникає низка проблем, розв'язання яких становить основний зміст управління підприємством. Класична схема цього процесу є досить формалізованою. Послідовність можна подати у вигляді шести основних фаз (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Порядок здійснення планування у процесі управління на підприємстві

Перша фаза — постановка проблеми. Сутність її полягає у визначенні завдання, що вимагає вирішення (проблеми). Для цього порівнянням фактичного стану з бажаним виявляють проблему; аналізують причини, що її викликали; з'ясовують і визначають загальні цілі, що є значущими для

постановки проблеми на рівні підприємства, а також деталізовані задачі та підзадачі для її розв'язання з урахуванням наявних обмежень.

Друга — пошук альтернативних рішень. На цій фазі визначають можливі дії (альтернативи): підбирають варіанти можливих рішень; формують уявлення про вплив чинників за кожною з альтернатив і спільних для них усіх; вибирають ті альтернативи, що підлягають докладному вивченню.

Третя фаза — оцінювання. Тут оцінюють альтернативи за критерієм досяжності ними найважливіших цілей; оцінюють альтернативи в аспекті їхнього впливу на досягнення цілей за умов передбачуваності, а також за умов неоднозначних очікувань майбутньої ситуації в зовнішньому середовищі; моделюють наслідки реалізації альтернатив за умови зміни самих цілей та обмежень.

Четверта — прийняття рішення. На цій фазі вибирають альтернативу, що підлягатиме реалізації: зіставляють і аналізують оцінені альтернативи, ураховують результати моделювання; вибирають для реалізації одну з альтернатив, що забезпечує досягнення мети найбільшою мірою.

П'ята — реалізація. Для здійснення обраної альтернативи докладно розробляють план реалізації; віддають розпорядження про реалізацію, і вона розпочинається.

Шоста — контроль. На цій фазі з'ясовують успіх реалізації: визначають результати виконання плану; порівнюють фактичні результати із запланованими; аналізують результати відхилень; у разі потреби приймають рішення про новий цикл розгляду проблеми.

Змістове наповнення окремих фаз процесу управління є різним, але серед них слід виокремити фази 1—4 як суто управлінські, що утворюють комплекс операцій з підготовки рішення. Щодо фаз 5—6, то вони значною мірою належать до сфери оперативних рішень, пов'язаних із реалізацією поставлених завдань.

Викладений вище методологічний підхід до процесу управління дає змогу уточнити місце планування як функції управління підприємством. Плануванням у широкому розумінні слід вважати процес прийняття управлінсь-

ких рішень, які пов'язані з майбутніми подіями та здійснюються на основі систематичної підготовки. За своїм змістом це фази 1—4, а саме: систематична постановка цілей і підготовка необхідних для їх здійснення заходів.

Планування у вузькому розумінні можна визначити лише як підготовку рішень (фази 1—3). Якщо ж рішення приймають без їх систематичної підготовки, інтуїтивно, то цей процес охоплює частково фази 1, 2, фазу 4. Фази реалізації та контролю виконання рішень (фази 5, 6) тісно пов'язані зі здійсненням плану й за своїм змістом частково теж належать до планування в широкому розумінні.

Процес планування має циклічний характер, цикли чергуються безперервно. Цілепокладання не закінчується з початком процесу вирішення проблеми й не є його першою фазою. Пошук і оцінювання альтернатив можуть розширити або звужити спектр цілей. Якщо в підприємства немає глобальних уявлень про цілі або вони не задані в попередніх процесах прийняття рішень, то може виникнути потреба в доповненні вказаного порядку фазою покладання цілей перед фазою 1.

За термінами розрізняють такі види планування: перспективне (довгострокове), поточне й оперативно-виробниче (рис. 1. 4).

Перспективне планування традиційно поділяється на довгострокове (10-15 років) і середньострокове (3-5 років).

Довгостроковий план має програмно-цільовий характер. В ньому формулюється економічна стратегія діяльності підприємства на тривалий період з урахуванням розширення й освоєння нових меж ринків збуту. Кількість показників у плані обмежена. Мета та завдання перспективного довгострокового плану конкретизуються в середньостроковому плані. Об'єктами середньострокового планування є організаційна структура, виробничі потужності, капітальні вкладення, потреби у фінансових коштах, дослідження та розробки, частка ринку тощо. Терміни виконання (розробки) планів не мають обов'язкового характеру, і низка підприємств розробляють довгострокові плани строком на 5 років, середньострокові – на 2-3 роки.



Рис. 1.4. Види планування на підприємстві

Поточне (річне) планування розробляється в розрізі середньострокового плану й уточнює його показники. Структура й показники річного планування розрізняються залежно від об'єкта та поділяються на заводські, цехові й бригадні.

Оперативно-виробниче планування уточнює завдання поточного річного плану на більш короткі відрізки часу (місяць, декада, зміна, година) і за окремими виробничими підрозділами (цех, дільниця, бригада, робоче місце). Такий план є засобом забезпечення ритмічного випуску продукції та рівномірної роботи підприємства і доводить планові завдання до безпосередніх виконавців (робітників).

Є різні ознаки класифікації планування за видами, термінами, формами та іншими ознаками. З погляду обов'язковості прийняття і виконання планових завдань воно поділяється на директивне й індикативне планування. Директивне планування характеризується обов'язковим прийняттям і виконанням планових завдань, встановлених вищестоящою організацією для підлеглих та підприємств. Директивне планування пронизувало всі рівні системи соціалістичного, централізованого планування (підприємства, галузі,

регіони, економіку в цілому) обмежувало ініціативу підприємств. У ринковій економіці директивне планування використовується на рівні підприємств у процесі розроблення їхніх поточних планів.

Індикативне планування – це форма державного регулювання виробництва через регулювання цін і тарифів, ставок податків, банківських відсоткових ставок за кредит, мінімального рівня заробітної плати та інших показників. Елементи індикативного плану називаються індикаторами. Індикатори – це параметри, які характеризують стан і напрями розвитку економіки, вироблені органами державного управління. У складі індикативного плану можуть бути і обов'язкові завдання, але їхня кількість дуже обмежена. Тому в цілому план має спрямовуючий, рекомендаційний характер. Стосовно підприємств (організацій) індикативне планування частіше застосовується під час розроблення перспективних планів.

Необхідно розрізнити перспективне планування, прогнозування, стратегічне планування, тактичне планування та бізнес-планування, які взаємопов'язані, утворюють єдину систему і виконують різні функції та можуть застосовуватися самостійно. Перспективне планування засноване на прогнозуванні. Прогнозування є базисом, фундаментом перспективного планування та, на відміну від нього, засноване на економіко-математичному, науково-обґрунтованому аналізі перспектив розвитку підприємства в майбутньому.

Стратегічне планування ставить перспективні цілі, виробляє засоби їх досягнення, визначає основні напрями розвитку підприємства (організації), що особливо важливо, формує місію підприємства, спрямовану на реалізацію його загальної мети. Тактичне планування, на відміну від перспективного і стратегічного, охоплює короткостроковий та середньостроковий періоди й спрямоване на реалізацію виконання цих планів, які конкретизуються в комплексних планах соціально-економічного розвитку підприємства.

Бізнес-планування є різновидом техніко-економічного планування, проте в умовах ринкової економіки його функції значно розширилися і воно стало самостійним видом планування.

Планування на підприємстві є важливим елементом ринкової системи, її базисом і регулятором.

Планування як розробка завдань підприємства на перспективний і поточний періоди передбачає співставлення вигоди використання різних видів ресурсів або їх поєднання у певному періоді та можливості їх зміни в майбутньому. Кожна з цілей, що стоять перед підприємством, потребує аналізу низки показників, що дає змогу прийняти конкретні рішення щодо поведінки підприємства. Джерелом інформації є звітність підприємства: річний бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух капіталу, звіт про рух коштів та ін. На основі даних звітності визначається кінцевий результат роботи підприємства у вигляді нарощування власного капіталу за звітний період. Діяльність підприємства можна проаналізувати за економічними показниками, об'єднаними у групи, кожна з яких характеризує економічний потенціал підприємства, економічну ефективність, конкурентоспроможність і фінансову стійкість.

Економічний потенціал підприємства характеризують: активи фірми, обсяг продажів, прибуток чистий і валовий, основний і оборотний капітал, власний і позичковий капітал, виробничі потужності, науково-дослідні роботи та ін.

Ефективність діяльності підприємства аналізують за такими показниками: прибуток, норма прибутку, рентабельність, а також показниками використання трудових ресурсів (продуктивність праці), основних виробничих фондів (фондовіддача, фондомісткість), матеріальних ресурсів (матеріаломісткість, матеріаловіддача) та ін.

Функція планування в системі управління підприємством є однією з головних, центральних функцій, що визначає кінцеві результати виробничо-збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності. У процесі планування визначаються основні напрямки розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство визначає види й обсяги продукції, що планує випускати, потребу в ресурсах, та ефективність їх використання. Планування забезпечує підприємству основу для прийняття

оптимальних управлінських рішень та знижує ризик, сприяє пошуку найбільш придатних напрямів дій.

Висновки до розділу 1

Таким чином, через те, що поняття економічна стратегія не отримало чіткого визначення та, на нашу думку, перетинається з поняттям конкурентної і маркетингової стратегії, нами запропоновано наступне визначення економічної стратегії підприємства. На відміну від попередників, розглядаємо економічну стратегію як прийняті керівництвом напрямки діяльності, що забезпечують досягнення економічної цілі та реалізуються через такі складові, як виробничу, маркетингову, фінансову і персонал.

Отже, стратегія — програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у всіх сферах діяльності.

Стратегія — це план управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій на ринку, задоволення попиту споживачів і досягнення поставлених цілей.

Головним завданням розробки стратегії є досягнення підприємством конкурентних переваг і рентабельності.

Суть організації стратегічного менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу полягає в створенні необхідних умов для стратегічного управління, планування, реалізації планів та контролю за їх виконанням.

Стратегічне управління підприємств являє собою діяльність спрямовану на визначення сфери діяльності й досягнення довготермінових цілей в постійно змінних умовах навколишнього середовища.

Стратегічне управління й планування розвитку підприємств — це сфера діяльності керівництва вищої ланки, головним обов'язком якої є визначення пріоритетних напрямів діяльності та розвитку підприємств, визначення цілей, розподіл ресурсів і всього того, що надає підприємству конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «FETTA SAFE», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

- У випускній кваліфікаційній роботі дослідження ефективності економічної стратегії підприємства ресторанного бізнесу проведено за матеріалами кафе «Fetta Safe», що знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Бальзака, 63/5. Підприємство належить до приватної форми власності, за організаційною формою підприємництва – товариство з обмеженою відповідальністю.
- Підприємство є юридичною особою, має у власності відокремлене майно, самостійно здійснює виробничу і фінансово-господарську діяльність на засадах самоокупності та самоврядування. Підприємство зареєстроване в якості суб'єкта малого підприємництва.
- Відповідно до Статуту товариства його головною метою є надання ресторанних послуг споживачам з метою отримання прибутку. Згідно з Статутом вищий орган товариства – Збори учасників, правомочний приймати рішення щодо внесення змін до Статуту, утворення філій, затвердження річного звіту і балансу, розподілу чистого прибутку, обрання та відкликання виконавчого органу, затвердження структури і штатів товариства, припинення діяльності тощо.
- Для керівництва поточною господарською діяльністю в товаристві створений одноосібний виконавчий орган – директор. Директор призначається та звільняється з посади за рішенням Зборів учасників. Після прийняття Зборами учасників протокольного рішення з призначенням директором укладається трудовий контракт. Відповідно до Статуту та контракту директор «Fetta Safe» має такі повноваження:

- без доручення представляти інтереси товариства у відносинах з підприємства, організаціями, установами усіх форм власності;
 - відкривати і закривати рахунки у банках;
 - укладати від імені товариства цивільно-правові угоди, крім кредитних договорів та договорів застави, а також угод вартістю понад 200 тис. грн., на укладання яких потрібне рішення вищого органу;
 - затверджувати внутрішні нормативні документи товариства;
 - приймати, переміщувати та звільняти працівників товариства;
 - видавати накази, розпорядження, обов'язкові для виконання усіма працівниками товариства.
- Розглянемо організаційну структуру управління кафе «Fetta Cafe», затверджену зборами учасників товариства (рис. 2.1.).

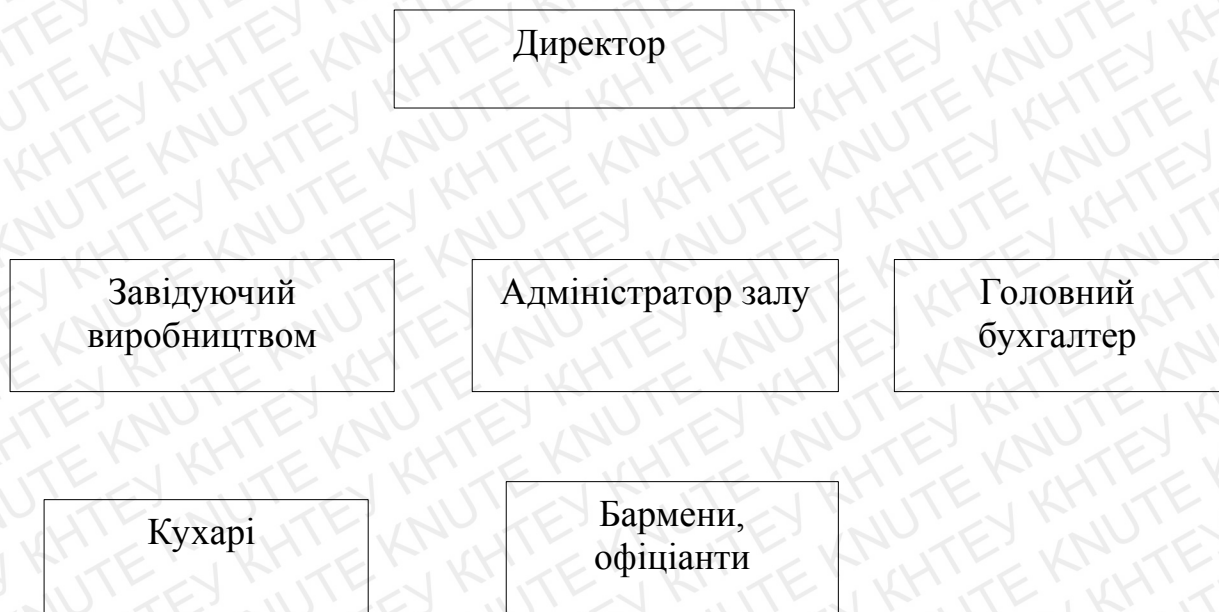


Рис. 2.1. Організаційна структура управління кафе «Fetta Cafe»

- З рис. 2.1 бачимо, що в підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління. Директору безпосередньо підпорядковані лінійні керівники – адміністратор залу та завідувач виробництвом, а також функціональний керівник – головний бухгалтер.
- Директор здійснює загальне керівництво виробничою і

господарською діяльністю кафе «Рижий кіт», виконує адміністративні і контрольні функції. Адміністратор відповідає за якісне обслуговування споживачів у залах кафе. Йому підпорядковані бармен та офіціанти. Завідувач виробництвом відповідає за виробничу діяльність закладу, якість страв та кулінарної продукції. Йому підпорядковані кухарі. Головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського і податкового обліку, збереження коштів і майна підприємства. Зауважимо, що враховуючи незначний обсяг роботи головний бухгалтер працює на умовах сумісництва на 0,5 ставки. Виходячи з наявної завантаженості закладу і його фінансових можливості в кафе окремі важливі функції покладені на лінійних керівників. Так, директор підприємства здійснює аналіз і планування фінансово-господарської діяльності, разом із завідувачем виробництвом та адміністратором забезпечує продовольче та матеріально-технічне постачання.

- На нашу думку, наявна організаційна структура «Fetta Cafe» відповідає виду діяльності та масштабу бізнесу підприємства. В той же час, відсутність спеціалістів з фінансового менеджменту, маркетингу та реклами, інформаційних технологій, на нашу думку, стримує розвиток підприємства.
- Підприємство знаходиться у найбільшому спальному житловому районі Києва – Троєщині. В даний час населення Троєщині перевищує 300 тис. осіб. В районі відсутні великі промислові підприємства, вищі навчальні заклади і тому переважна більшість працездатного населення протягом світлої частини доби перебуває в інших районах міста. Також на Троєщині відсутні історичні пам'ятки, музеї, театри, великі торговельно-розважальні комплекси, які б були спроможні заохотити мешканців інших районів Києва до приїзду до цього житлового району. Таким чином, порівняно з центральними районами Києва територіальний ринок ресторанних послуг Троєщини є меншим за потенційним попитом та інвестиційною привабливістю.
- Кафе «Fetta Cafe» у відносно новій частині житлового району на великій транспортній магістралі – вул. Бальзака у безпосередній близькості

до торговельно-розважального центру «Район». Також поблизу знаходяться магазини, відділення банків. Таким чином, «Fetta Cafe» розташоване в місці концентрації потенційних споживачів.

- «Fetta Cafe» пропонує споживачам обслуговування у 2-х залах та літньому майданчику (в теплу пору року) на 20 місць. Одноразова місткість – 60 місць.
- Відмічаємо дизайн інтер'єру залів кафе, що створює затишну атмосферу у закладі.
- «Fetta Cafe» пропонує гостям широкий асортимент страв італійської кухні, а також широкий вибір алкогольних і безалкогольних напоїв. Крім основного споживачам пропонується банкетне та дитяче меню.
- В залах кафе споживачі можуть дивитися телевізійні програми на великому екрані, а у вечірні години танцювати. «Fetta Cafe» позиціонує себе як сімейний заклад. Тому в кафе є дитяча кімната.
- В підприємстві є безкоштовна стоянка для автомобілів споживачів.
- Режим роботи ресторану: з 12-00 до 24-00, без перерв та вихідних.
- Середній рахунок в кафе «Fetta Cafe» становить 150-200 грн. на особу у денні години і 250-300 грн. – у вечірній час. За ціноюю характеристикою заклад орієнтований на споживачів з середнім доходом.
- «Fetta Cafe» орієнтоване на широкий сегмент споживачів, є привабливим для проведення весіль, банкетів, фуршетів, корпоративних заходів, дискотек, перегляду спортивних трансляцій, вечірок, сімейних трапез, романтичних побачень тощо. Завдяки цьому заклад сформував певне коло постійних відвідувачів, переважна частка яких проживає у наближених до кафе мікрорайонах. На нашу думку, керівництву підприємства потрібно прагнути до розширення кола споживачів.
- Персонал кафе «Fetta Cafe» сформований з кваліфікованих працівників, більшість з яких мають фахову освіту, досвід роботи в

ресторанному бізнесі.

- Матеріально-технічна база підприємства складається з власної одноповерхової будівлі, торговельно-технологічного устаткування, меблів та інвентарю. Основні засоби закладу є відносно новими.

- Таким чином, наявний ресурсний потенціал кафе «Fetta Cafe» дозволяє закладу надавати споживачам якісні ресторанный послуги.

- Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Аналіз впливу факторів макросередовища проводимо за допомогою PEST-аналізу:

1. Політичні та правові чинники.

- Зовнішньополітична ситуація України лишається складною внаслідок анексії АРК Крим, військової агресії Російської Федерації на Донбасі. Це мало комплексний негативний вплив на соціально-економічний стан держави, рівень злочинності, обсяги внутрішнього та міжнародного туризму. Опосередковано погіршення політичного стану призвело до зменшення попиту на послуги кафе і ресторанів у 2014-2015 роках. На жаль у середньостроковій перспективі зовнішньополітична ситуація буде лишатися складною.

- Протягом 2014-2018 років в країні відбуваються масштабні реформи – правоохоронної системи і судочинства, медична, пенсійна тощо. Це створює передумови для розвитку підприємництва, у тому числі в галузі ресторанного бізнесу. Наприклад, позитивно вплинуло на діяльність ресторанів і кафе введення мораторію на перевірки, встановлення нормативу відрахувань на соціальні заходи в розмірі 22% від фонду оплати праці замість 37,5%. Успішна реалізація започаткованих реформ сприятиме загальному покращенню політичного стану в державі і регіоні.

2. Економічні чинники.

- На 2014-2015 роки прийшовся пік економічної кризи, що супроводжувалася різким падінням ВВП та промислового виробництва,

знеціненням більш ніж утричі національної валюти, зменшенням зовнішніх та внутрішніх інвестицій. Криза обумовила занепад більшості ринків, у тому числі ринку ресторанних послуг.

- Починаючи з 2016 року спостерігається стабілізація та перехід до помірному росту економіки України. Цьому сприяло проведення реформ, співпраця з МВФ, поглиблення зв'язків з країнами ЄС завдяки укладенню Угоди про Асоціацію.

- За умови політичної стабілізації, проведення економічних реформ, подолання корупції, удосконалення податкового законодавства можна очікувати на зростання темпів економічного зростання. Це створить передумови для росту доходів населення і опосередковано - попиту на ресторани послуги.

3. Соціальні чинники.

- Глибока політична і економічна криза призвели до надзвичайно негативних соціальних наслідків. Так, за офіційними даними у 2018 році в країні зареєстровано понад 1,7 млн. вимушених переселенців з Криму та Донбасу, відмічається зростання безробіття, зменшення реальних доходів населення. Це призвело до значного загострення в суспільстві і звичайно не сприяє успішній діяльності підприємств сфери гостинності, у тому числі ресторанів. Це об'єктивно – коли бракує грошей люди заощаджують на відпочинку, розвагах, дозвіллі. За експертними оцінками покращення соціального стану в державі буде відбуватися паралельно з вирішенням політичних та економічних проблем.

4. Технологічні чинники.

- Протягом останніх років в підприємствах ресторанного бізнесу набули поширення новітні інноваційні технології. Насамперед це стосується запровадження інформаційних технологій у сферах маркетингу і реклами, прийняття замовлень і розрахунків тощо. Запровадження новітніх технологій стає необхідною передумовою для забезпечення довгострокової

конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

- Таким чином, в даний час фактори макросередовища в цілому негативно впливають на діяльність підприємств ресторанного бізнесу, у тому числі кафе «Fetta Cafe».
- Вплив факторів ринкового середовища на діяльність підприємства проводимо за моделлю 5-ти сил конкуренції М. Портера (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Характеристика ринкового середовища кафе «Fetta Cafe» за моделлю 5-ти сил конкуренції М. Портера

- Силу тиску на кафе «Fetta Cafe» з боку постачальників оцінюємо як мінімальний, тому що сьогодні існує велика кількість виробників та постачальників продовольчих товарів та предметів матеріально-технічного забезпечення. Тому заклади ресторанного бізнесу мають можливість обирати постачальників і купувати необхідні товари на вигідних умовах. Зокрема

політика «Fetta Cafe» щодо постачання полягає у наявності 2-3 постачальників по основній номенклатурі продовольчих товарів і предметів матеріально-технічного забезпечення.

- Поблизу кафе «Fetta Cafe» знаходяться заклади вуличної торгівлі, які пропонують перехожим шаурму, хот-доги, різноманітні тістечка, каву тощо. Подібні заклади також представлені у ТРЦ «Район», розміщеному неподалік від підприємства. Зазначимо, що послуги таких закладів не включають організацію споживання і тому не належать до ресторанних. В той же час, дані послуги-замінники приймають на себе частину потенційних споживачів закладів ресторанного бізнесу. Тиск послуг-замінників на діяльність кафе «Fetta Cafe» оцінюємо як помірний.

- В даний час як значну визначаємо загрозу для підприємства від появи на ринку нових кафе-конкурентів. Це обумовлено поступовим зростанням територіального ринку ресторанних послуг м. Києва. У 2016-2018 роках спостерігається постійне зростання реальних доходів населення, частки витрат домогосподарств на готелі і ресторани. Це обумовлює зростання попиту на ресторанні послуги, що є економічною передумовою створення нових підприємств. Також потрібно враховувати, що територіальний ринок ресторанних послуг м. Києва є найбільшим в Україні і є найбільш привабливим для інвесторів. Це природно, оскільки Київ – це найбільший мегаполіс в державі, в місті зосереджені центральні органи державної влади, дипломатичні представництва, офіси банків, промислових і фінансових корпорацій, навчальні, наукові, культурні, спортивні заклади. В Києві завжди багато приїжджих з інших регіонів країни та іноземців.

- Кафе «Fetta Cafe» як і інші заклади ресторанного бізнесу постійно відчують сильний тиск з боку споживачів. В умовах кризи споживачі більш ощадливо ставляться до витрат і водночас висувають більш високі вимоги до якості продукції та послуг в ресторанах і кафе, наявності додаткових послуг, інтер'єру тощо. Тому тиск споживачів на діяльність закладу визначено як значний.

- В нинішніх умовах господарювання значно загострилася конкуренція на територіальному ринку ресторанних послуг. У межах пішої доступності до кафе «Fetta Cafe» функціонує понад 10 закладів ресторанного бізнесу, з яких прямими конкурентами підприємства є кафе «Теремок» та кафе «Будда». Вибір зазначених закладів-конкурентів пояснюється тим, що вони територіально наближені, мають подібну матеріально-технічну базу, асортимент продукції та послуг, орієнтовані на обслуговування гостей з середнім доходом. В той же час, кожен заклад має власну «родзинку». Так, кафе «Fetta Cafe» пропонує страви італійської кухні, має дитячу кімнату, а також спеціалізується на організації святкових заходів. Кафе «Теремок» найкраще підходить до сімейного відвідування з дітьми, кафе «Будда» пропонує страви європейської та японської кухонь, караоке, кальян. Порівняння закладів-конкурентів проводимо за методом рангів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика закладів-конкурентів

| Показник | Кафе «Fetta Cafe» | Кафе «Теремок» | Кафе «Будда» |
|-------------------------|-------------------|----------------|--------------|
| Розміщення | 1 | 2 | 3 |
| Інтер'єр | 1 | 3 | 2 |
| Асортимент страв | 1 | 3 | 2 |
| Додаткові послуги | 2 | 3 | 1 |
| Паркування | 1 | 3 | 2 |
| Банкетне обслуговування | 1 | 3 | 2 |
| Відомість на ринку | 1 | 3 | 2 |
| Ціна | 3 | 2 | 1 |
| Разом | 11 | 22 | 15 |
| Середній ранг | 1,4 | 2,8 | 1,9 |

- З даних табл. 2.1 бачимо, що кафе «Fetta Cafe» має значну

перевагу перед конкурентами. Так, конкурентними перевагами кафе «Fetta Safe» є краще розміщення і інтер'єр, пропозиція додаткових послуг, а також відомість на ринку. В той же час, ціни в підприємстві вищі ніж у закладах-конкурентах. В цілому за результатами порівняльного аналізу можна зробити загальний висновок про задовільний рівень конкурентоспроможності кафе «Fetta Safe» на територіальному ринку ресторанних послуг.

- За допомогою SWOT-аналізу визначимо загрози та можливості з боку зовнішнього середовища для діяльності кафе «Fetta Safe», а також сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз кафе «Fetta Safe»

| Показник | Позитивний вплив | Негативний вплив |
|----------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Зовнішнє середовище | Можливості | Загрози |
| Політичний стан | Припинення збройного конфлікту, проведення реформ, поглиблення євроатлантичної інтеграції сприятиме росту попиту | Політична дестабілізація загрожує подальшим зменшенням попиту на послуги ресторанів |
| Соціально-економічний стан | Економічне зростання, зменшення безробіття, збільшення реальних доходів населення сприятимуть росту попиту | Продовження соціально-економічної кризи загрожує подальшим зменшенням попиту на послуги ресторанів |
| Законодавство | Зменшення податкового і адміністративного тиску сприятиме діяльності ресторанів | Збільшення податків, адміністративного тиску призведе до погіршення умов ведення бізнесу |
| Територіальний ринок | Розвиток ринку створить передумови для зростання доходу та | Посилення загрози виходу на ринок нових ресторанів. |

| | | |
|--|-----------------------|--|
| | прибутковості закладу | |
|--|-----------------------|--|

Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------------|--|--|
| Внутрішнє середовище | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| Матеріально-технічна база | Нові, незношені основні засоби, предмети інтер'єру | Значні витрати на утримання, проведення ремонту |
| Персонал | Досвідчений, кваліфікований персонал | Значні витрати на утримання кращих працівників. Недостатнє володіння іноземними мовами |
| Якість продукції та послуг | Широкий асортимент страв, якісне обслуговування | Низький рівень оновлення страв та технологій |
| Відомість на ринку | Наявність кола постійних споживачів | Вузька клієнтська база |

- За результатами SWOT-аналізу (табл. 2.2) бачимо, що у разі реалізації позитивного сценарію розвитку держави кафе «Fetta Cafe» може отримати нові можливості для розвитку, збільшення обсягів реалізації послуг і товарообороту, покращення показників фінансово-господарської діяльності. Нові можливості з'являться у разі припинення війни на Донбасі, проведенні конституційної реформи, реформування судової та правоохоронної системи, подоланні корупції, поглибленні процесів євроінтеграції. Це матиме комплексний позитивний вплив на соціально-економічний стан держави, сприятиме зростанню обсягів виробництва, ВВП, доходів населення, ділової активності, туристичних потоків. Загальне покращення політичного і соціально-економічного стану сприятиме зростанню попиту на послуги підприємств індустрії гостинності, у тому числі кафе «Fetta Cafe». Відповідно у разі негативного розвитку подій підприємство буде змушене реагувати на загрозу подальшого зменшення попиту на його послуги.

- Сильними сторонами внутрішнього середовища кафе «Fetta Cafe»

є гнучка цінова політика, потужна матеріально-технічна база, кваліфіковані трудові ресурси, широкий асортимент і висока якість продукції та послуг. В той же час, утримання наявного ресурсного потенціалу вимагає значних витрат. Тому у разі зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції, товарообороту підприємство буде накопичувати збитки.

- На підставі проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища кафе «Fetta Cafe» робимо загальний висновок, що підприємство володіє достатнім ресурсним потенціалом для здійснення успішної виробничої та фінансово-господарської діяльності. Заклад надає якісні конкурентоспроможні послуги і обіймає міцну позицію на територіальному ринку ресторанних послуг м. Києва. Задля цього кафе «Fetta Cafe» повинно застосовувати ефективну економічну стратегію.

2.2. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності кафе «Fetta Cafe»

- Аналіз показників господарської діяльності кафе «Fetta Cafe» проводимо в динаміці за 2015-2017 роки за даними бухгалтерської звітності підприємства (Форма №2-м Звіт про фінансові результати). Проаналізуємо динаміку доходів закладу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка доходів кафе «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки (тис. грн)

| Показник | Роки | | | Відхилення | | Темп росту, % | |
|-----------------------------|------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. |
| Чистий дохід від реалізації | 3784 | 4562 | 5475 | 778 | 913 | 120,56 | 120,01 |
| Інші операційні доходи | 61 | 78 | 104 | 17 | 26 | 127,87 | 133,33 |
| Інші доходи | 16 | 22 | 27 | 6 | 5 | 137,50 | 122,73 |

| | | | | | | | |
|---------------|------|------|------|-----|-----|--------|--------|
| Разом, доходи | 3861 | 4662 | 5606 | 801 | 944 | 120,75 | 120,25 |
|---------------|------|------|------|-----|-----|--------|--------|

- З даних таблиці 2.3 бачимо, що порівняно з 2015 роком доходи підприємства динамічно зростають – більш ніж на 20% щорічно. Це важливо для забезпечення прибуткової діяльності закладу.
- В структурі доходу найбільша частка належить чистому доходу від реалізації – товарообороту. Питома вага товарообороту в доходах підприємства у 2017 році становила 97,66%. Частка інших операційних доходів та інших доходів є незначною. В якості інших операційних доходів підприємства обліковуються надходження від оренди торговельних залів для проведення різноманітних заходів (корпоративних святкувань, зборів учасників житлово-будівельних кооперативів, УСББ тощо). Інші доходи складаються з надходжень від продажу (утилізації) необоротних активів.
- Проаналізуємо в динаміці за 2015-2017 роки структуру товарообороту підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка товарообороту кафе «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки (тис. грн)

| Показники | Роки | | | Відхилення | | Темп росту, % | |
|-------------------------------|--------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. |
| Товарооборот, у т.ч.: | 3784 | 4562 | 5475 | 778 | 913 | 120,56 | 120,01 |
| Оборот по ПВВ | 2577 | 3134 | 3778 | 557 | 644 | 121,61 | 120,55 |
| Оборот по купівельним товарам | 1207 | 1428 | 1697 | 221 | 269 | 118,31 | 118,84 |
| Питома вага ПВВ, % | 68,1 | 68,7 | 69,0 | 0,6 | 0,3 | | |
| Вартість сировини | 1068 | 1213 | 1392 | 145 | 179 | 113,58 | 114,76 |
| Націнка | 2716 | 3349 | 4083 | 633 | 734 | 123,31 | 121,92 |
| Середньозважена націнка, % | 254,31 | 276,09 | 293,32 | 21,78 | 17,23 | | |

- З даних таблиці 2.4 бачимо, що за поточними цінами у 2016-2017 роках товарооборот закладу зростав відповідно на 20,56 та 20,01%. Зростання товарообороту обумовлено збільшенням обсягів наданих послуг та ціновим фактором (зростання націнки до вартості сировини).
- Оборот по продукції власного виробництва протягом 2015-2017 років зростав більш високими темпами ніж оборот по купівельним товарам. Це призвело до росту питомої ваги продукції власного виробництва у товарообороті з 68,1% у 2015 році до 69,0% у 2017 році. Зміни в структурі товарообороту оцінюємо як здобуток, оскільки реалізація продукції власного виробництва є більш вигідною для підприємства. На нашу думку, зміни у складі товарообороту кафе «Fetta Cafe» обумовлені поступовим відновленням попиту на послуги підприємства і опосередковано свідчать про відповідність асортименту і якості страв вимогам споживачів.
- Дані таблиці 2.4 також вказують на зростання середньозваженої націнки. Вважаємо цілком виправданим поступове підвищення цін на послуги підприємства в умовах збільшення попиту. Це дозволяє компенсувати зростання видатків на оплату праці, комунальні послуги, продовольчу сировину, предмети матеріально-технічного забезпечення і генерувати прибуток.
- Наведена у таблиці 2.4 динаміка товарообороту кафе «Fetta Cafe» розрахована за поточними цінами, тобто без врахування інфляції. Тому ці дані не у повній мірі враховують реальне скорочення обсягів реалізації послуг і товарообороту підприємства. За даними Мінфіну України інфляція у 2016 році становила 12,4%, а у 2017 році – 13,7%. Порівняємо товарооборот підприємства за поточними та порівняльними цінами (рис. 2.3).
- З наведеного графіку (рис. 2.3.) бачимо, що з урахуванням інфляції у 2016-2017 році товарооборот підприємства зростає. Це вказує на зростання попиту споживачів на послуги «Fetta Cafe» і свідчить про

достатньо ефективно ведення виробничої і фінансово-господарської діяльності. В той же час, заклад далеко не завжди завантажений і має значні резерви для подальшого росту обсягів наданих послуг і товарообороту.



Рис. 2.3. Динаміка товарообороту кафе «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки за поточними цінами та з урахуванням інфляції (тис. грн)

Кафе «Fetta Cafe» має цілорічний графік функціонування, але його завантаженість залежить від сезонного фактору. Цю залежність можна прослідкувати за допомогою діаграми (рис. 2.4), на якій наведена динаміка помісячного товарообороту підприємства за 2015-2017 роки.

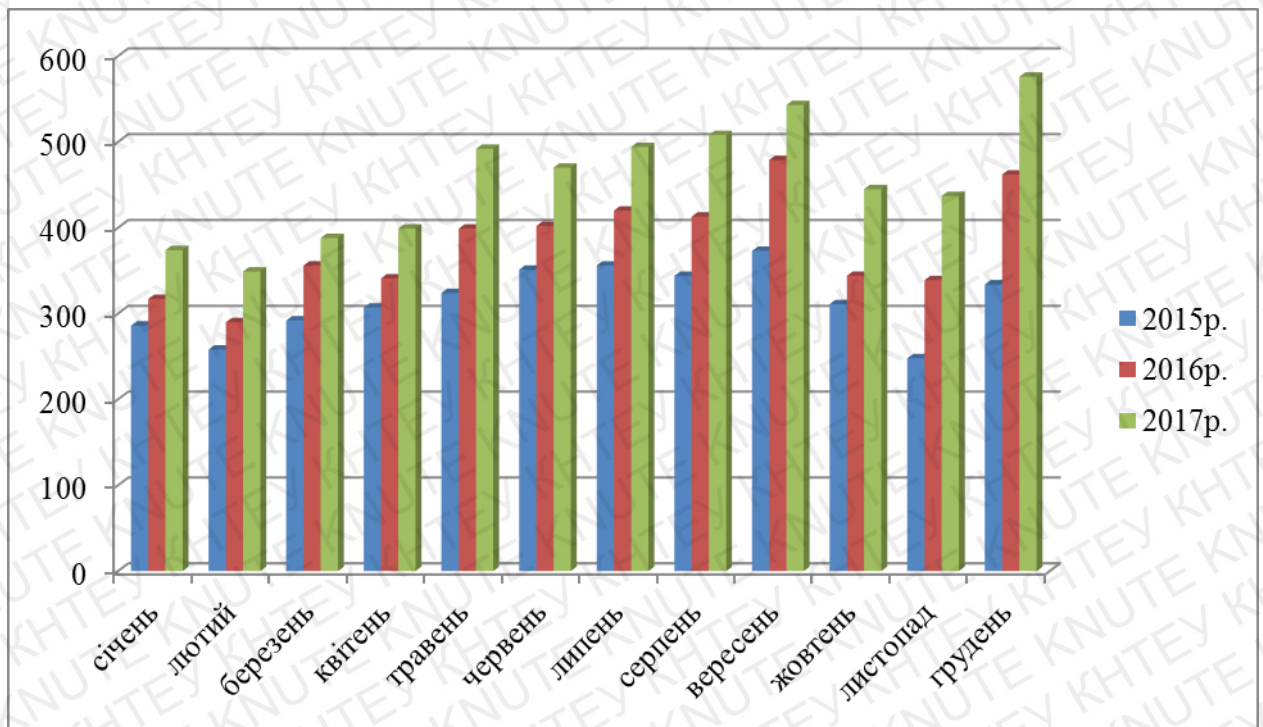


Рис. 2.4. Динаміка товарообороту кафе «Fetta Cafe» по місяцях за 2015-2017 роки (тис. грн)

- З наведеної діаграми (рис. 2.4) бачимо, що найбільший попит на послуги підприємства припадає на теплу пору року (травень-вересень), коли працює літній майданчик, а також у період Новорічних та Різдвяних свят. Найменше завантажене кафе у лютому-березні та жовтні-листопаді. Також зазначимо, що в протязі липня-вересня в закладі збільшуються замовлення святкування весіль. В цілому сезонні коливання попиту негативно впливають на діяльність підприємства.

- Кафе «Fetta Cafe» є суб'єктом малого підприємництва і веде бухгалтерський облік та звітність за спрощеною формою. Відповідно поточні витрати підприємства плануються та обліковуються за видами – собівартість, інші операційні витрати та інші витрати, а також за статтями. Таким чином, адміністративні витрати та витрати на збут обліковуються у складі виробничої собівартості і частково у складі інших операційних витрат.

- Проаналізуємо в динаміці основні показники господарської діяльності підприємства (табл. 2.5).

- З даних таблиці 2.5 бачимо, що протягом 2015-2017 років

підприємство господарювало прибутково, при цьому значно покращилися показники фінансово-господарської діяльності. Так, у 2016 році товарооборот збільшився на 20,56%, тоді як виробнича собівартість зростала меншими темпами (приріст 18,99%). Внаслідок цього питома собівартість зменшилася на 1,27%, а загальні питомі витрати - на 1,20%. Внаслідок більш високих темпів росту товарообороту ніж темпів росту собівартості і витрат у 2017 році питома собівартість зменшилася на 0,56%, а питомі витрати – на 0,82%. Динамічне зростання доходів, зменшення питомої собівартості і витрат обумовили значне покращення фінансового результату господарської діяльності кафе «Fetta Cafe». Якщо у 2015 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 22 тис. грн., то за підсумками 2016 року чистий прибуток зріс у 3,6 рази становив 79 тис. грн. У 2017 році чистий прибуток закладу становив 135 тис. грн., що на 70,87% перевищує показник попереднього року.

Таблиця 2.5

**Динаміка основних показників господарської діяльності
кафе «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки (тис. грн)**

| Показник | Роки | | | Відхилення | | Темп росту, % | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. |
| Чистий дохід від реалізації | 3784 | 4562 | 5475 | 778 | 913 | 120,56 | 120,01 |
| Інші операційні доходи | 61 | 78 | 104 | 17 | 26 | 127,87 | 133,33 |
| Інші доходи | 16 | 22 | 27 | 6 | 5 | 137,50 | 122,73 |
| Собівартість | 3691 | 4392 | 5240 | 701 | 848 | 118,99 | 119,31 |
| Рівень собівартості, % | 97,54 | 96,27 | 95,71 | -1,27 | -0,56 | | |
| Інші операційні витрати | 116 | 138 | 152 | 22 | 14 | 118,97 | 110,14 |

| | | | | | | | |
|--------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Інші витрати | 21 | 30 | 36 | 9 | 6 | 142,86 | 120,0 |
| Разом, витрати | 3828 | 4560 | 5428 | 732 | 868 | 119,12 | 119,04 |
| Рівень витрат, % | 101,16 | 99,96 | 99,14 | -1,20 | -0,82 | | |
| Фінансовий результат | 33 | 102 | 178 | 69 | 76 | 309,09 | 174,51 |
| Чистий прибуток (збиток) | 22 | 79 | 135 | 57 | 56 | 359,09 | 170,87 |

- Зменшення питомої собівартості у 2016-2017 роках було досягнуто завдяки динамічному росту товарообороту. Внаслідок зменшення питомої собівартості «Fetta Cafe» отримало відносну економію, розмір якої становить по роках:

$$E_{2016} = \frac{-1,27 \times 4562}{100} = -58 \text{ тис. грн.};$$

$$E_{2017} = \frac{-0,56 \times 5475}{100} = -31 \text{ тис. грн.}$$

- Таким чином, за 2016-2017 роки закладом отримана відносна економія виробничої собівартості в розмірі 89 тис. грн.

- Зменшення питомих собівартості і операційних витрат стали головною причиною покращення фінансового результату господарської діяльності кафе «Fetta Cafe» у 2016-2017 роках.

- Дані табл. 2.5 свідчать, що в цілому підприємство має хорошу динаміку основних показників діяльності. В той же час вважаємо, що для підвищення ефективності виробничої та фінансово-господарської діяльності кафе «Fetta Cafe» потребує розробки та реалізації комплексної економічної стратегії розвитку.

- Для здійснення виробничої та господарської діяльності кафе «Fetta Cafe» використовує ресурсний потенціал, основу якого складають матеріальні та трудові ресурси. Головною частиною матеріально-технічної бази підприємства є основні засоби.

- Кафе «Fetta Cafe» знаходиться у власному приміщенні і тому його основні засоби складаються, крім будівлі, з технологічного обладнання, меблів, офісної та обчислювальної техніки, кондиціонерів та інших засобів вартістю понад 6 тис. грн. і корисним терміном використання понад 1 рік. За даними бухгалтерської і статистичної звітності проаналізуємо в динаміці показники вартості, придатності та ефективності використання основних засобів закладу (табл. 2.6).

- Дані табл. 2.6 вказують, що в кафе «Fetta Cafe» протягом 2015-2017 років основні засоби практично не оновлювалися. Внаслідок цього зменшилася їхня залишкова вартість, а знос збільшився. В результаті значно погіршилася придатність основних засобів підприємства. Так, коефіцієнт придатності зменшився з 59,62% у 2015 році до 53,96% у 2017 році. В даний час основні засоби закладу зношені майже на половину. Подальше накопичення зносу може призвести до проблем із забезпеченням виробництва продукції та якісного обслуговування споживачів.

Таблиця 2.6

Динаміка показників вартості, придатності та ефективності використання основних засобів кафе «Fetta Cafe» (тис. грн)

| Показник | Роки | | | Відхилення | | Темп росту, % | |
|-----------------------------|------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. |
| Чистий дохід від реалізації | 3784 | 4562 | 5475 | 778 | 913 | 120,56 | 120,01 |
| Чистий прибуток (збиток) | 22 | 79 | 135 | 57 | 56 | 359,09 | 170,87 |
| Чисельність персоналу, чол. | 16 | 18 | 19 | 2 | 1 | 112,50 | 105,56 |
| Залишкова вартість ОЗ | 1023 | 986 | 954 | -37 | -32 | 96,32 | 96,75 |
| Первісна вартість | 1716 | 1742 | 1768 | 26 | 26 | 101,52 | 101,49 |

| | | | | | | | |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| ОЗ | | | | | | | |
| Знос ОЗ | 693 | 756 | 814 | 63 | 58 | 109,09 | 107,67 |
| Коефіцієнт придатності ОЗ, % | 59,62 | 56,60 | 53,96 | -3,02 | -2,64 | | |
| Коефіцієнт зносу, % | 40,38 | 43,40 | 46,04 | 3,02 | 2,64 | | |
| Фондовіддача | 3,70 | 4,63 | 5,74 | 0,93 | 1,01 | 125,14 | 123,97 |
| Фондомісткість | 0,27 | 0,22 | 0,17 | -0,05 | -0,05 | 81,48 | 77,27 |
| Фондоозброєність | 63,9 | 54,8 | 50,2 | -9,1 | -4,6 | 85,76 | 91,61 |
| Рентабельність ОЗ, % | 2,15 | 8,01 | 14,15 | 5,86 | 6,14 | | |

- Потрібно зазначити, що переважна більшість основних засобів були придбані підприємством у 2010-2013 роках. З того часу переоцінка основних засобів не здійснювалася. Між тим, внаслідок інфляції, знецінення національної валюти наявний рівень амортизації не забезпечує відтворення основних засобів.

- Зазначаємо відчутне зростання фондовіддачі, рентабельності та зменшення фондомісткості у 2016-2017 роках порівняно з 2015 роком, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Наявна динаміка показників ефективності обумовлена ростом доходу від реалізації та фінансового результату господарської діяльності. Зменшення показника фондоозброєності праці обумовлено зменшенням залишкової вартості основних засобів та ростом чисельності персоналу.

- В цілому основні засоби кафе «Fetta Cafe» є придатними і достатньо ефективно використовуються. В той же час, вважаємо за доцільне провести переоцінку основних засобів, що дозволить збільшити обсяги нарахованої амортизації і сприятиме накопиченню коштів для оновлення і розвитку матеріально-технічної бази закладу.

- Проаналізуємо в динаміці ефективність використання оборотних

матеріальних активів (запасів) підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності використання запасів кафе «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки (тис. грн)

| Показник | Роки | | | Відхилення | | Темп росту, % | |
|-------------------------------|-------|-------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. |
| Чистий дохід від | 3784 | 4562 | 5475 | 778 | 913 | 120,56 | 120,01 |
| Чистий прибуток (збиток) | 22 | 79 | 135 | 57 | 56 | 359,09 | 170,87 |
| Запаси | 72 | 86 | 93 | 14 | 7 | 119,44 | 108,14 |
| Оборотність запасів, разів | 52,56 | 53,05 | 58,87 | 0,49 | 5,83 | 100,93 | 110,97 |
| Тривалість запасів, діб | 6,95 | 6,88 | 6,20 | -0,07 | -0,68 | 98,99 | 90,11 |
| Рентабельність запасів, % | 30,56 | 91,86 | 145,16 | 61,30 | 53,30 | | |

• З даних таблиці 2.7 бачимо, що протягом 2015-2017 років вартість запасів за поточними цінами зростає. Це пов'язане із ростом цін на продовольчі товари, а також збільшенням обсягів виробництва кулінарної продукції. Внаслідок більш високих темпів росту товарообороту ніж темпів росту запасів спостерігаємо суттєве зростання оборотності та скорочення тривалості запасів. Також у 2016-2017 роках значно зросла рентабельність запасів. Таким чином, дані аналізу свідчать про підвищення ефективності управління оборотними матеріальними активами кафе «Fetta Cafe».

• Трудові ресурси кафе «Fetta Cafe» відіграють вирішальне значення для забезпечення його виробничої та фінансово-господарської діяльності, належної конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим проаналізуємо в динаміці показники з праці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників з праці кафе «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки

(тис. грн)

| Показник | Роки | | | Відхилення | | Темп росту, % | |
|---|-------|-------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. |
| Чистий дохід від реалізації | 3784 | 4562 | 5475 | 778 | 913 | 120,56 | 120,01 |
| Чистий прибуток (збиток) | 22 | 79 | 135 | 57 | 56 | 359,09 | 170,87 |
| Чисельність персоналу, чол. | 15 | 15 | 16 | 0 | 1 | 100,00 | 106,67 |
| Продуктивність праці | 236,5 | 304,1 | 342,2 | 67,6 | 38,1 | 120,56 | 112,52 |
| Фонд оплати праці | 563,9 | 673,5 | 769,7 | 109,6 | 96,2 | 119,43 | 114,28 |
| Рівень ФОП, % | 14,90 | 14,76 | 14,06 | -0,14 | -0,70 | | |
| Зарплата віддача | 6,71 | 6,77 | 7,11 | 0,06 | 0,34 | 100,89 | 105,02 |
| Рентабельність ФОП, % | 3,90 | 11,73 | 17,54 | 7,83 | 5,81 | | |
| Середня заробітна плата на місяць, грн. | 2937 | 3741 | 4009 | 804 | 268 | 127,37 | 107,16 |

- З даних таблиці 2.8 робимо наступні висновки:
 - завдяки збільшенню обсягів виробництва продукції і товарообороту у 2016-2017 роках в підприємстві зросла чисельність персоналу – було утворено три нових робочих місця;
 - завдяки тому, що темпи росту чисельності персоналу значно менші ніж темпи росту товарообороту у 2016-2017 роках досягнуто збільшення продуктивності праці;
 - динамічне зростання фонду оплати праці пояснюється збільшенням чисельності персоналу та підвищенням рівня оплати праці. Зазначаємо, що темпи росту фонду оплати праці поступаються темпам росту товарообороту. Завдяки цьому у 2016-2017 роках

підприємство отримало відносну економію витрат на оплату праці у розмірі:

$$E_{2016} = \frac{-0,14 \times 4562}{100} = -6,4 \text{ тис. грн.};$$

$$E_{2017} = \frac{-0,7 \times 5475}{100} = -38,3 \text{ тис. грн.};$$

за два роки відносна економія витрат на оплату праці становить 44,7 тис. грн.;

- відзначаємо збільшення зарплатавіддачі та рентабельності фонду оплати праці у 2016-2017 роках порівняно з базисним роком;
- середня заробітна плата персоналу зросла у 2016 році на 27,37%, а у 2017 році на 7,16%. Зауважимо, що темпи росту заробітної плати у 2017 році майже вдвічі поступалися рівню інфляції і тому реальна заробітна плата працівників закладу зменшилася порівняно з 2015 роком. Зазначимо, що середня заробітна плата працівників кафе «Fetta Cafe» у 2017 році (4009 грн.) значно менше ніж середня зарплата на територіальному ринку готельно-ресторанних послуг м. Києва (6060 грн. за даними Міського управління статистики)
 - В цілому відмічаємо покращення показників ефективності використання трудових ресурсів «Fetta Cafe».
 - Таким чином, проведене дослідження ефективності господарської діяльності кафе «Fetta Cafe» дозволило зробити наступні висновки:
 - протягом 2015-2017 років головним джерелом доходів підприємства був доход від реалізації продукції та послуг (товарооборот). Протягом 2016-2017 років товарооборот закладу щорічно зростав більш ніж на 20%;
 - більш високими темпами зростає оборот по продукції власного виробництва і питома вага власної продукції у товарообороті збільшується;

- з урахуванням коливань попиту в закладі застосовувалося гнучке ціноутворення. Середньозважена націнка до вартості сировини і продовольчих товарів зростає з 254,31% у 2015 році до 293,32% у 2017 році;
- протягом 2015-2017 років підприємство господарювало прибутково. При цьому спостерігається динамічне зростання показників прибутковості. Покращення показників прибутковості обумовлене високими темпами росту товарообороту, зменшенням питомої собівартості і поточних витрат;
- основні засоби кафе «Fetta Cafe» складаються з будівлі, технологічного обладнання, меблів, офісної та обчислювальної техніки, кондиціонерів та інших засобів. Протягом 2015-2017 років основні засоби закладу практично не оновлювалися і тому відбувалося накопичення зносу. В цілому основні засоби підприємства використовуються достатньо ефективно. Також відмічаємо покращення ефективності управління запасами. В цілому матеріальні ресурси підприємства використовуються ефективно;
- в складних умовах господарювання в підприємстві утворюються нові робочі місця. Трудові ресурси кафе «Fetta Cafe» в цілому використовуються ефективно, про що свідчить зменшення рівня фонду оплати праці до чистого доходу від реалізації, збільшення продуктивності праці, зарплатовіддачі, рентабельності витрат на оплату праці. Водночас відмічаємо зменшення реальної заробітної плати персоналу, що негативно впливає на стан мотивації працівників.
 - В цілому результати господарювання кафе «Fetta Cafe» протягом 2015-2017 років оцінюємо як задовільні. У складних умовах підприємство зберегло ресурсний потенціал, здійснює виробничу та господарську діяльність, надає споживачам конкурентоспроможні послуги.
 - В той же час вважаємо, що для підвищення ефективності виробничої та фінансово-господарської діяльності кафе «Fetta Cafe» потребує

розробки та реалізації комплексної економічної стратегії розвитку.

2.3. Дослідження фінансово-майнового стану кафе «Fetta Cafe»

Динаміка фінансово-майнового стану підприємства ресторанного бізнесу характеризує ефективність його економічної стратегії. Водночас аналіз фінансово-майнового стану дозволяє обґрунтувати стратегію розвитку підприємства. Аналіз фінансово-майнового стану «Fetta Cafe» проводимо у такій послідовності:

- аналіз динаміки і структури активів та пасивів;
- аналіз показників рентабельності;
- аналіз показників фінансового стану.
- Кошти і майно кафе «Fetta Cafe» обліковуються в його активах.

За даними балансу підприємства проаналізуємо динаміку активів за 2015-2017 роки (табл. 2.9).

З даних табл. 2.9 бачимо, що протягом 2015-2017 років вартість активів (валюта балансу) підприємства лишалося стабільною. При цьому вартість необоротних активів, що складаються головним чином з основних засобів зменшувалася, а оборотних активів зростала. Зменшення вартості основних засобів пояснюється накопиченням їхнього зносу, а зростання оборотних активів обумовлене збільшенням вартості запасів внаслідок росту цін на продовольчі товари та предмети матеріально-технічного забезпечення. Невеликий розмір дебіторської заборгованості свідчить про незначні обсяги надання послуг в кредит.

Таблиця 2.9

Динаміка активів кафе «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки (тис. грн)

| Активи | На кінець року | | | Відхилення | | Темп росту, % | |
|------------------------|----------------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. |
| Основні засоби | 1023 | 986 | 954 | -37 | -32 | 96,32 | 96,75 |
| Інші необоротні активи | 34 | 34 | 34 | 0 | 0 | 100,0 | 100,0 |

| | | | | | | | |
|----------------------------|------|------|------|-----|-----|--------|--------|
| Разом, необоротні активи | 1057 | 1020 | 988 | -37 | -32 | 96,5 | 96,9 |
| Запаси | 72 | 86 | 93 | 14 | 7 | 119,44 | 108,14 |
| Дебіторська заборгованість | 29 | 40 | 53 | 11 | 13 | 137,9 | 132,5 |
| Гроші та їх еквіваленти | 14 | 28 | 40 | 14 | 12 | 200,0 | 142,9 |
| Інші оборотні активи | 23 | 23 | 18 | 0 | -5 | 100,0 | 78,3 |
| Разом, оборотні активи | 138 | 177 | 204 | 39 | 27 | 128,3 | 115,3 |
| Баланс | 1195 | 1197 | 1192 | 2 | -5 | 100,2 | 99,6 |

- Зміни в структурі активів закладу проаналізуємо за допомогою гістограми (рис. 2. 5).

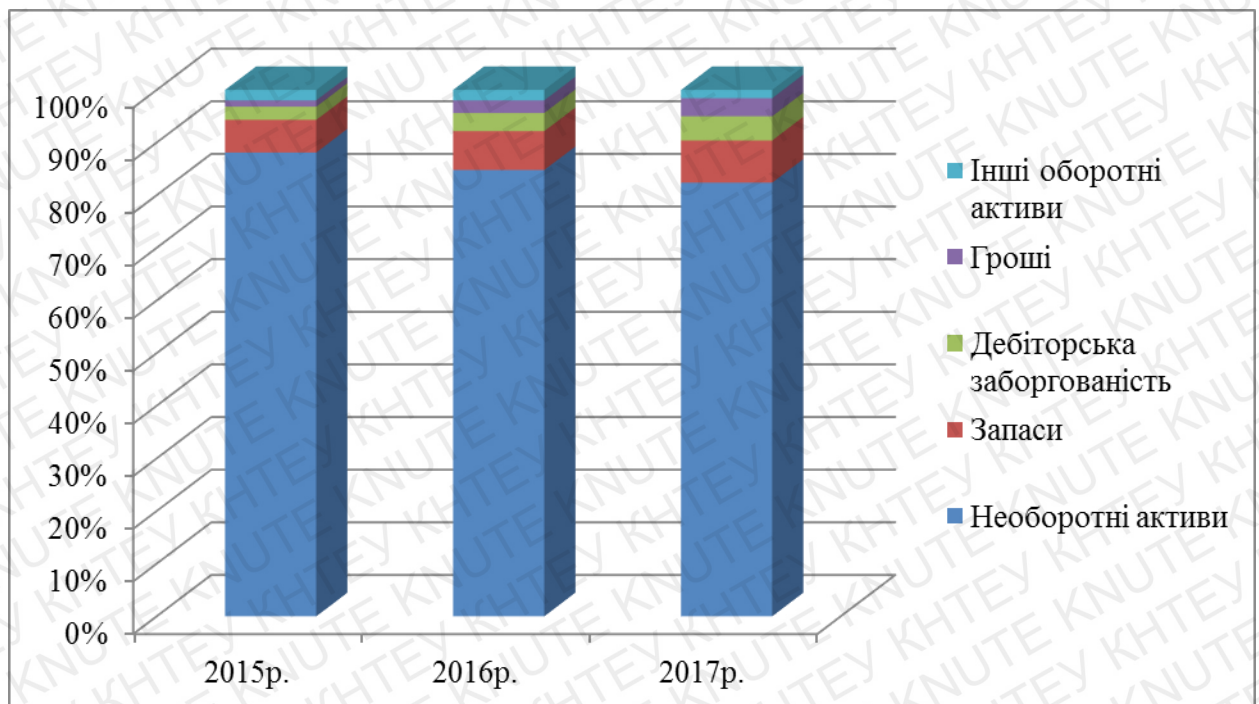


Рис. 2.5. Динаміка структури активів «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки

- З наведеної на рис. 2.5 гістограми бачимо, що в активах підприємства зменшується частка необоротних активів внаслідок накопичення зносу основних засобів. Одночасно зростає питома вага оборотних активів, які визначаються більшою ліквідністю порівняно з необоротними. Зазначимо, що питома вага найбільш ліквідної частини

оборотних активів – грошових коштів є невисокою. В результаті підприємство не має можливостей для інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази, заміни зношених основних засобів, проведення ремонтів тощо.

- Таким чином, за даними аналізу можна зробити висновок про незначне покращення якості активів підприємства. При цьому питома вага ліквідних активів лишається замалою.

- Джерела формування майна та коштів кафе «Fetta Cafe» обліковуються в пасивах балансу. Проаналізуємо в динаміці за 2015-2017 роки розмір і склад пасивів закладу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка пасивів кафе «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки (тис. грн)

| Пасиви | На кінець року | | | Відхилення | | Темп росту, % | |
|-----------------------------|----------------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. |
| Власний капітал | 1020 | 1050 | 1070 | 30 | 20 | 102,9 | 101,9 |
| Кредиторська заборгованість | 149 | 123 | 104 | -26 | -19 | 82,6 | 84,6 |
| Інші поточні зобов'язання | 26 | 24 | 18 | -2 | -6 | 92,3 | 75,0 |
| Разом, поточні зобов'язання | 175 | 147 | 122 | -28 | -25 | 84,0 | 83,0 |
| Баланс | 1195 | 1197 | 1192 | 2 | -5 | 100,2 | 99,6 |

- Дані табл. 2.10 вказують, що протягом 2015-2017 років розмір та склад пасивів підприємства змінилися незначно. Відмічаємо збільшення власного капіталу за рахунок капіталізації частини чистого прибутку, отриманого у 2016-2017 роках. Одночасно зменшуються поточні зобов'язання, головним чином за рахунок кредиторської заборгованості. В

цілому зменшення поточних зобов'язань позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. З іншого боку, зменшення обсягів заборгованості обмежує можливості підприємства щодо фінансування поточної та інвестиційної діяльності. Розвиток «Fetta Cafe» має передбачати використання коштів з різних джерел.

- Неоднакова динаміка статей пасивів балансу обумовила зміни їхньої структури, що можна побачити за допомогою гістограми (рис. 2. 6).

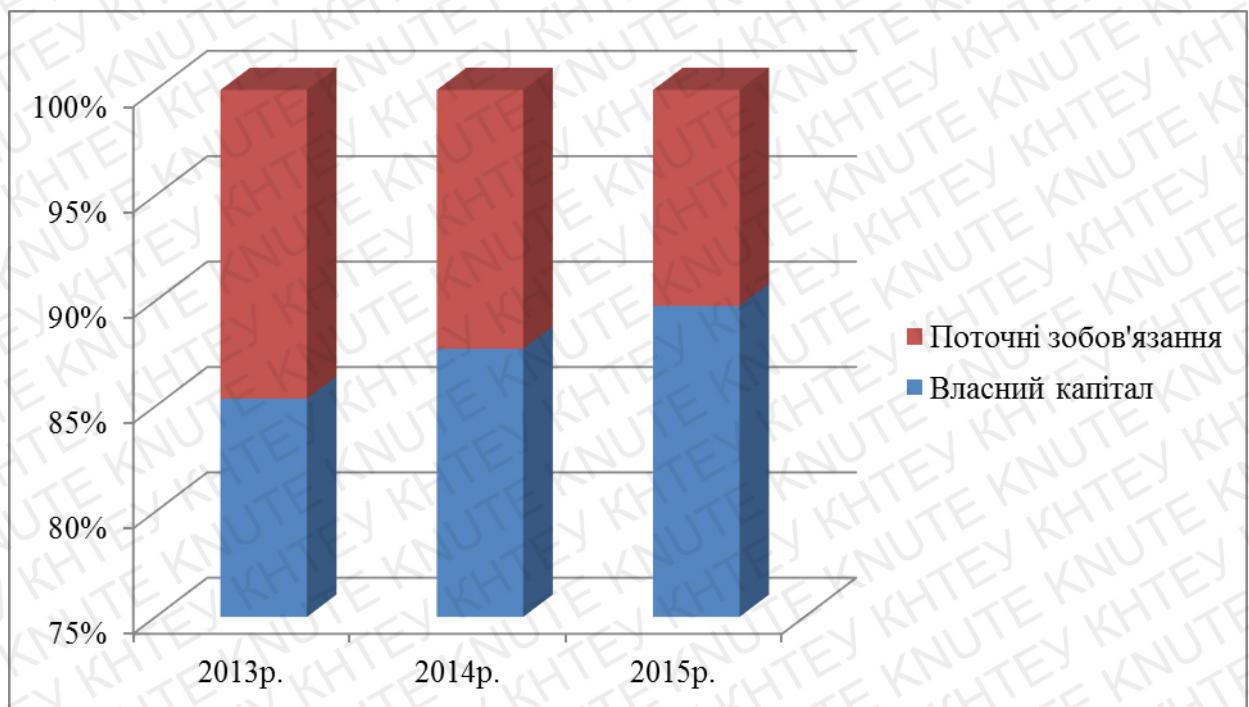


Рис. 2.6. Динаміка структури пасивів «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки

- З даних рис. 2.6 бачимо, що основним джерелом фінансових ресурсів підприємства лишається власний капітал, що складається із статутного капіталу та нерозподіленого прибутку. При цьому питома вага власного капіталу в пасивах кафе «Fetta Cafe» поступово зростає і на кінець 2017 року становила 89,8%, що на 4% більше ніж на кінець 2015 року. Зростання питомої ваги власного капіталу відбулося внаслідок обмеження кредиторської заборгованості та реінвестування чистого прибутку власниками закладу. Зазначимо, що наявна структура пасивів свідчить про фінансову стійкість та надійність підприємства. В той же час, зменшення поточних зобов'язань певним чином обмежує фінансування поточної

господарської діяльності закладу.

- Ефективність використання коштів та майна, господарської діяльності кафе «Fetta Cafe» визначимо за допомогою показників рентабельності. Інформаційною базою аналізу є дані бухгалтерської звітності підприємства за 2015-2017 (форма № 1-м Баланс, форма № 2-м Звіт про фінансові результати). Результати розрахунку показників рентабельності наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників рентабельності кафе «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки
(тис. грн)**

| Показник | 2015р. | 2016р. | 2017р. | Відхилення | |
|--|--------|--------|--------|---------------|---------------|
| | | | | 16р.- 15р. | 17р.- 16р. |
| Чистий прибуток (збиток) | 22 | 79 | 135 | 57 | 56 |
| Чистий дохід від реалізації | 3784 | 4562 | 5475 | 778 | 913 |
| Активи | 1195 | 1197 | 1192 | 2 | -5 |
| Матеріальні активи | 1095 | 1072 | 1007 | -23 | -65 |
| Власний капітал | 1020 | 1050 | 1070 | 30 | 20 |
| Рентабельність доходу, % | 0,58 | 1,73 | 2,47 | 1,15 | 0,74 |
| Рентабельність активів, % | 1,84 | 6,60 | 11,33 | 4,76 | 4,73 |
| Рентабельність матеріальних активів, % | 2,01 | 7,37 | 13,41 | 5,36 | 6,04 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 2,16 | 7,52 | 12,62 | 5,36 | 5,10 |

- З даних табл. 2.11 видно, що протягом 2015-2017 років підприємство господарювало прибутково, мало позитивні показники рентабельності доходу, активів, власного капіталу. При цьому досягнуто динамічне зростання показників рентабельності, що вказує на покращення

ефективності господарської діяльності (рентабельність доходу), коштів та майна (рентабельність активів), майна (рентабельність матеріальних активів) та інвестицій власників закладу (рентабельність власного капіталу). Динамічне зростання показників рентабельності також вказує на ефективність діючої економічної стратегії підприємства.

- Проаналізуємо в динаміці фінансовий стан кафе «Fetta Cafe» за допомогою показників поточної ліквідності (коефіцієнтів покриття, проміжної та абсолютної ліквідності, власного оборотного капіталу) та фінансової стійкості (коефіцієнту автономії). Інформаційною базою для розрахунку є дані бухгалтерської звітності підприємства за 2015-2017 (форма № 1-м Баланс). Результати розрахунку показників фінансового стану підприємства наведені в таблиці 2.12.

- З даних таблиці 2.12 бачимо, що на кінець 2015 року баланс підприємства не відповідав нормативним вимогам ліквідності та фінансової стабільності. Але у 2016-2017 роках ситуація виправилася. Баланс закладу повністю відповідає вимогам ліквідності. Накопичення власного оборотного капіталу свідчить про достатність коштів для фінансування поточної господарської діяльності.

- Таким чином, дослідження фінансово-майнового стану кафе «Fetta Cafe» дозволило зробити такі висновки:

- наявні майно та активи в цілому дозволяють підприємству здійснювати успішну господарську діяльність. В структурі активів відбуваються позитивні зміни – зростання частки оборотних активів. В той же час, небажаним є подальше зменшення вартості основних засобів внаслідок накопичення зносу;

-

Таблиця 2.12

**Динаміка показників фінансового стану «Fetta Cafe» за 2015-2017 роки
(тис. грн)**

| Показник | на кінець року | | | норматив |
|-----------------------------------|----------------|------|------|------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | |
| Активи | 1195 | 1197 | 1192 | |
| Оборотні активи | 138 | 177 | 204 | |
| Запаси | 72 | 86 | 93 | |
| Гроші | 14 | 28 | 40 | |
| Власний капітал | 1020 | 1050 | 1070 | |
| Поточні зобов'язання | 175 | 147 | 122 | |
| Коефіцієнт покриття | 0,79 | 1,20 | 1,67 | більше 1 |
| Коефіцієнт проміжної ліквідності | 0,49 | 0,78 | 1,09 | більше 0,5 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,08 | 0,19 | 0,33 | більше 0,1 |
| Власний оборотний капітал | -37 | 30 | 82 | більше 0 |
| Коефіцієнт автономії | 0,85 | 0,88 | 0,90 | 0,5-0,7 |

- за рахунок прибуткового господарювання у 2016-2017 роках відбувалася капіталізація частини чистого прибутку, що призвело до збільшення власного капіталу;
- протягом 2015-2017 років досягнуто зменшення кредиторської заборгованості. Це сприяло покращенню фінансового стану закладу;
- у 2016-2017 роках значно покращилася динаміка показників рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, використання коштів і майна підприємства, інвестицій його власників;
- у 2015 році фінансовий стан закладу не відповідав нормативним вимогам щодо поточної ліквідності. Але у 2016-2017 роках показники

фінансового стану кафе «Fetta Cafe» у повній мірі відповідають нормативним вимогам ліквідності та фінансової стабільності.

- Результати дослідження свідчать про достатньо високу ефективність діючої економічної стратегії «Fetta Cafe». Також аналіз дозволив визначити слабкі місця закладу, що потребують уточнення і вдосконалення економічної стратегії.

Висновки до розділу 2

- Проведене дослідження організаційно-економічного профілю, конкурентного середовища та ефективності управління господарською діяльністю кафе «Fetta Cafe» дозволило зробити наступні висновки:

1. Кафе «Fetta Cafe» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Бальзака, 63/5. Підприємство належить до приватної форми власності, за організаційною формою підприємництва – товариство з обмеженою відповідальністю.
 - Підприємство є юридичною особою, має у власності відокремлене майно, самостійно здійснює виробничу і фінансово-господарську діяльність на засадах самоокупності та самоврядування. Підприємство зареєстроване в якості суб'єкта малого підприємництва.
2. Кафе «Fetta Cafe» пропонує споживачам обслуговування у 2-х залах та літньому майданчику (в теплу пору року). Заклад пропонує гостям широкий асортимент страв італійської кухні, а також широкий вибір алкогольних і безалкогольних напоїв. Кафе «Fetta Cafe» орієнтоване на широкий сегмент споживачів, є привабливим для проведення весіль, банкетів, фуршетів, дискотек, вечірок, сімейних трапез тощо. Кафе «Fetta Cafe» завдяки потужній матеріально-технічній базі, кваліфікованому персоналу спроможне надавати споживачам якісну продукцію та послуги.

3. Діяльність кафе «Fetta Cafe» здійснюється під впливом багаточисельних факторів зовнішнього середовища. За допомогою PEST-аналізу визначено, що успішне реформування в політичній, правовій та соціально-економічній сферах сприятиме розвитку підприємництва, підвищенню попиту на послуги ресторанів, у тому числі «Fetta Cafe».
4. Аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера виявив, що найбільшою загрозою для «Fetta Cafe» є загроза з боку появи нових закладів-конкурентів та вплив конкурентів на територіальному ринку. Дослідження конкурентної позиції закладу дозволило визначити, що «Fetta Cafe» за більшістю критеріїв не поступається закладам-конкурентам і завоював достатньо міцну конкурентну позицію на територіальному ринку.
5. За результатами SWOT-аналізу визначено, що підприємство володіє достатнім ресурсним потенціалом для здійснення прибуткової фінансово-господарської діяльності. Крім того, наявні тенденції у зовнішньому середовищі в цілому є сприятливими для діяльності закладу.
6. Основним джерелом доходів підприємства є доход від реалізації продукції та послуг (товарооборот). У 2016-2017 роках товарооборот ресторану динамічно зростав як за поточними так і за порівняльними цінами (з урахуванням інфляції) внаслідок збільшення попиту на послуги закладу. Одночасно зростала питома вага продукції власного виробництва в товарообороті.
7. У 2015-2017 роках підприємство господарювало прибутково. При цьому протягом 2016-2017 років показники прибутковості зростали високими темпами. Головними причинами покращення фінансового результату господарської діяльності є зростання товарообороту та зменшення питомої собівартості і поточних витрат.
8. Протягом 2015-2017 років основні засоби кафе «Fetta Cafe» практично не оновлювалися і тому відбувалося значне накопичення зносу. В цілому основні засоби підприємства мають достатній

рівень придатності і використовуються ефективно. Також відмічаємо покращення показників ефективності управління запасами. Переважна частка основних засобів закладу була придбана до 2013 року. Переоцінка вартості основних засобів не проводилася і тому коштів амортизаційного фонду недостатньо для їх відтворення.

9. Трудові ресурси кафе «Fetta Cafe» в цілому використовуються ефективно. В підприємстві утворюються нові робочі місця. Протягом 2015-2017 років досягнуто зростання продуктивності праці, зарплата віддачі, рентабельності витрат на оплату праці. Водночас за рахунок зменшення рівня фонду оплати праці до товарообороту підприємство у 2016-2017 роках отримало відносну економію витрат на оплату праці. В той же час, незважаючи на абсолютне зростання номінальної заробітної плати реальна заробітна плата персоналу зменшилася, що негативно впливає на мотивацію працівників.
10. Протягом 2015-2017 років значно покращилися показники рентабельності. Це вказує на покращення ефективності господарської діяльності, використання коштів та майна підприємства, інвестицій власників закладу.
11. У 2015 році фінансовий стан закладу не відповідав нормативним вимогам щодо поточної ліквідності. Але у 2016-2017 роках показники фінансового стану кафе «Fetta Cafe» у повній мірі відповідають нормативним вимогам ліквідності та фінансової стабільності.

В цілому результати господарювання «Fetta Cafe» протягом 2015-2017 років в складних економічних умовах оцінюємо як задовільні. В той же час вважаємо, що для підвищення ефективності виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємство потребує розробки та реалізації комплексної економічної стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

КАФЕ «FETTA SAFE» М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування економічної стратегії підприємства

- Проведене дослідження організаційно-економічного профілю, результатів господарської діяльності та фінансово-майнового стану кафе «Fetta Safe», результати якого наведені у 2-му розділі випускної кваліфікаційної роботи, дозволило визначити, що протягом 2016-2017 років в підприємстві застосовується стратегія обмеженого зростання. Зазначена стратегія передбачає помірне зростання обсягів реалізації послуг і товарообороту. При цьому розвиток ресурсного потенціалу, насамперед матеріально-технічної бази здійснюється на мінімальному рівні. На нашу думку, наявна стратегія є адекватною в нинішніх умовах стабілізації і незначного зростання макроекономічних показників. Але, враховуючи прогнози щодо зростання територіального ринку ресторанних послуг м. Києва, вважаємо за необхідне впровадити в «Fetta Safe» стратегію розвитку.
- З позиції теорії стратегічного управління процес розробки і реалізації стратегії підприємства складається з п'яти етапів: обґрунтування місії підприємства, формулювання стратегічних цілей, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, вибору стратегії, реалізації стратегії.
 - Власниками кафе «Fetta Safe» його місія сформульована як «Надання споживачам комфортних умов для відпочинку, святкувань урочистих подій. Надання продукції та послуг найвищої якості». На нашу думку, ця місія є цілком прийнятною.
 - Стратегічні цілі закладу його власниками не конкретизовані. У загальному вигляді власники кафе «Fetta Safe» головною стратегічною метою вбачають забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та прибутковості. На нашу думку, потрібно конкретизувати та структурувати стратегічні цілі підприємства. Пропонуємо наступні стратегічні цілі кафе «Fetta Safe» у вигляді «дерева цілей» (рис. 3.1).

приємства був проведений під час дослідження, зокрема за допомогою SWOT-аналізу (див. табл. 2.2). Так, основними зовнішніми загрозами для успішної діяльності кафе «Fetta Cafe» є погіршення політичної ситуації в країні і регіоні, поглиблення соціально-економічної кризи, що призведе до подальшого зменшення попиту на ресторанный послуги. Позитивні зміни у макросередовищі підприємства, зокрема стабілізація політичного стану, економічне зростання, реформування судочинства, податкової системи тощо сприятимуть збільшенню попиту на послуги кафе і ресторанів і відкриють нові можливості для діяльності підприємства.

- Стосовно внутрішнього середовища кафе «Fetta Cafe» під час дослідження слабкими сторонами були визначені значні витрати на утримання ресурсного потенціалу, відносно невелика клієнтська база, недостатній рівень оновлення асортименту. Водночас сильними сторонами підприємства є наявність достатньо потужної матеріально-технічної бази, кваліфікованого персоналу, що створює можливості для значного зростання обсягів реалізації продукції та послуг.
- Вибір стратегії розвитку кафе «Fetta Cafe» передбачає аналіз стратегічних альтернатив. Теорія стратегічного управління виділяє 4-и еталонні стратегії розвитку організацій – стратегії концентрованого росту, інтегрованого росту, диверсифікованого росту і скорочення. Розглянемо доцільність застосування еталонних стратегій в «Fetta Cafe».
- Стратегія скорочення застосовується в умовах кризи і не може бути рекомендована. Стратегія інтегрованого росту застосовується великими корпораціями, які прагнуть отримати контроль над підприємствами-постачальниками або збутовою мережею. Застосування такої стратегії не відповідає особливостям і масштабу бізнесу кафе «Fetta Cafe». Стратегія диверсифікації застосовується я разі, коли підприємство не може надалі успішно функціонувати у своїй галузі і розпочинає діяльність у інших галузях. На нашу думку, ця альтернатива не є актуальною для підприємства. Таким чином, обираємо для закладу стратегію концентрованого росту. В межах зазначеної стратегії існують декілька альтернатив. Вибір стратегічної альтернативи проведемо за допомогою моделі І. Ансоффа «продукт-ринок»

(рис. 3.2).

| | | | |
|----------------|---------|--|---|
| Новий/Існуючий | Продукт | Стратегія глибокого проникнення на ринок (кафе «Fetta Cafe») | Стратегія розвитку ринку |
| | | Стратегія розвитку продукту | Стратегія диверсифікації (вихід в нові сфери бізнесу) |
| | | Існуючий | Новий |
| | | Ринок | |

Рис. 2.2. Матриця І.Ансоффа «продукт-ринок» для «Fetta Cafe»

- Розглянемо стратегічні альтернативи для моделі І. Ансоффа «продукт-ринок». Стратегію розвитку ринку обирають ресторани, що прагнуть вийти зі своїм продуктом на нові територіальні ринки. Стратегія розвитку продукту підходить закладам, що планують ребрендінг, пропозицію нових страв, форм і методів обслуговування споживачів. Стратегію диверсифікацію обирають власники ресторанів, що планують змінити галузь. Пропонуємо для кафе «Fetta Cafe» стратегію глибокого проникнення на ринок. Зазначена стратегія передбачає, що підприємство лишається у галузі ресторанного бізнесу, на освоєному територіальному ринку, зберігає виробничу спрямованість – заклад італійської кухні і зосереджується на збільшенні ринкової частки. Стратегія глибокого проникнення на ринок визначається незначним рівнем комерційного ризику. Але передбачає відносно великі витрати на рекламу і просування продукту.
- Ділову (конкурентну) стратегію обираємо за допомогою моделі

М. Портера (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Матриця М. Портера для кафе «Fetta Cafe»

- Кафе «Fetta Cafe» надає послуги на відносно вузькому сегменті ринку і на відміну від закладів швидкого харчування з метою отримання конкурентних переваг має дотримуватися стратегії диференціації, тобто пропонувати споживачам широкий асортимент продукції та послуг.
- Запропонована ділова стратегія розвитку кафе «Fetta Cafe» насамперед спрямована на розробку і запровадження нових продуктів з метою збільшення клієнтської бази, динамічного росту показників господарської діяльності, зміцнення конкурентної позиції на територіальному ринку. Реалізація зазначеної ділової стратегії потребує застосування системного підходу до розробки функціональних стратегій та окремих заходів.
- В розвиток запропонованої ділової стратегії кафе «Fetta Cafe»

пропонуємо до запровадження систему функціональних стратегій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функціональні стратегії кафе «Fetta Cafe»

| Функціональна стратегія | Зміст стратегії |
|-------------------------|---|
| Маркетингово-збутова | Розширення асортименту продукції та послуг, обсягів реалізації, частки ринку |
| Ресурсна | Оновлення матеріально-технічної бази, заміна зношених основних засобів, оптимізація ресурсів |
| Виробнича | Запровадження інноваційних технологій, оптимізація процесів виробництва і обслуговування |
| Кадрова | Покращення якісного складу персоналу, підвищення кваліфікації, рівня мотивації працівників |
| Фінансова | Основні джерела фінансових ресурсів – реінвестування чистого прибутку, додаткові інвестиції власників |
| Інноваційна | Забезпечення інноваційного типу розвитку |

- Реалізація запропонованих функціональних стратегій має відбуватися комплексно і підпорядковуватися єдиному плану. Обґрунтування конкретних заходів, спрямованих на реалізацію економічної стратегії розвитку підприємства наведені у параграфі 3.2.

3.2. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності кафе «Fetta Cafe»

- В розвиток ділової та функціональних стратегій діяльності кафе «Fetta Cafe», наведених у параграфі 3.1, пропонуємо комплекс заходів, згрупованих за напрямками (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності кафе «Fetta Cafe»

• Обґрунтуємо заходи з покращення господарської діяльності підприємства за напрямками, наведеними на рис. 3.4:

1. Оновлення матеріально-технічної бази, заміна зношених основних засобів.

• Протягом 2015-2017 років основні засоби кафе «Fetta Cafe» практично не оновлювались і в даний час вже зношені майже на половину. Переоцінка основних засобів не здійснювалася і тому коштів амортизаційного фонду недостатньо для їх відтворення. Морально і фізично застаріле обладнання, меблі, інтер'єр закладу не відповідають вимогам споживачів. Це загрожує подальшим зменшенням кількості споживачів,

обсягів реалізації та товарообороту. У зв'язку з цим пропонуємо наступні заходи щодо розвитку матеріально-технічної бази підприємства:

- провести інвентаризацію основних засобів підприємства і за її результатами скласти програму оновлення матеріально-технічної бази. В першу чергу мають бути замінені морально і фізично застарілі засоби;
 - замість зношених засобів закупити новітнє технологічне обладнання, меблі та інші засоби, що відповідають сучасним вимогам щодо продуктивності, функціональності, енергоспоживання, ремонтпридатності, ергономічності тощо;
 - провести ремонт у торговельних залах, змінити інтер'єр залів. При цьому необхідно зберегти традиційний національний колорит;
 - провести переоцінку вартості основних засобів. Це дозволить приблизно вдвічі збільшити амортизацію основних засобів і дозволить сформувати фінансовий ресурс для оновлення матеріально-технічної бази.
- Реалізація запропонованих заходів дозволить підняти рівень матеріально-технічної бази кафе «Fetta Cafe» до сучасних вимог, сприятиме підвищенню якості обслуговування, дозволить залучити додаткову клієнтську базу і стане передумовою зростання товарообороту, загального покращення господарської діяльності підприємства.

2. Розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості.

- Як зазначалося у параграфі 2.1, кафе «Fetta Cafe» пропонує споживачам, особливо при банкетному обслуговуванні, широкий асортимент страв італійської, а також української і європейської кухонь, алкогольних і безалкогольних напоїв вітчизняного та імпортного виробництва. В той же час, в результаті дослідження було встановлено, що лише до 30% зазначених у меню страв користуються попитом споживачів. Тому пропонуємо розробляти нові оригінальні фірмові страви, періодично переглядати меню,

замінюючи страви, що не користуються попитом споживачів. Це сприятиме збільшенню обсягів реалізації, дозволить залучити нові контингенти споживачів, створить інформаційні приводи для реклами.

- Також пропонуємо запроваджувати сучасні інновації щодо обслуговування, створення в закладі максимально комфортних умов для відпочинку споживачів. Прикладом застосування такої інновації є розробка французьких дизайнерів Філіпа Стеркса та Антуана Вербика, які запропонували тримірні проекції і відео-меппінг у просуванні ресторанних послуг. За допомогою системи проекторів вони влаштували справжнє шоу із звичайного обіду в ресторані. Тримірна інсталяція залишає у відвідувачів незабутнє враження. Така технологія буде корисною у кафе «Fetta Cafe», особливо при обслуговуванні, весіль, інших святкових заходів.

3. Покращення якісного рівню персоналу, підвищення мотивації працівників.

- З метою покращення якісного рівня персоналу кафе «Fetta Cafe» пропонуємо такі заходи:

- запровадити навчання кухарів, офіціантів, барменів на робочому місці з метою оволодіння ними сучасними методами та формами виробництва і обслуговування;
- організувати вивчення англійської мови офіціантами та барменами у межах, достатніх для спілкування з іноземними гостями;
- всіляко сприяти працівникам, які здобувають вищу освіту за фахом;
- при прийомі нових працівників надавати перевагу кандидатам з фаховою освітою, досвідом роботи у ресторанному бізнесі.

- З метою підвищення рівня мотивації працівників кафе «Fetta Cafe» пропонуємо наступне:

- розробити та запровадити в закладі дієву систему оплати та матеріального стимулювання праці персоналу, яка має забезпечити зв'язок між результатами праці та винагородою;

- не допускати зменшення реальної заробітної плати, тобто темпи росту номінальної заробітної плати працівників закладу не мають бути меншими рівня інфляції;
- забезпечити економічне обґрунтування збільшення заробітної плати – темпи росту заробітної плати не повинні перевищувати темпи росту товарообороту та продуктивності праці.
- Покращення якісного рівня та мотивації персоналу кафе «Fetta Cafe» сприятиме зростанню продуктивності праці, якості обслуговування, реалізації завдань щодо підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

4. Активізація рекламно-маркетингової діяльності.

- Реалізація запропонованої стратегії господарської діяльності кафе «Fetta Cafe» потребує відповідної рекламно-маркетингової підтримки, яка в даний час обмежується зовнішньою рекламою і є недостатньою. З метою активізації рекламно-маркетингової діяльності пропонуємо такі заходи:
 - розробити та постійно оновлювати сайт кафе. Передбачити можливості відвідувачам сайту переглянути меню, зарезервувати столик, зробити замовлення, а також висловити пропозиції та зауваження щодо обслуговування в закладі;
 - систематичне проведення опитувань та інших соціологічних досліджень з метою вивчення попиту споживачів, їхніх вимог щодо асортименту страв, пропозиції послуг, якості обслуговування тощо;
 - запровадження програми лояльності для постійних відвідувачів закладу. Пропонуємо встановити для постійних клієнтів знижки, направляти їм електронною поштою поздоровлення до дня народження, державних і релігійних свят;
 - замовити виготовлення рекламних листівок, буклетів з інформацією про послуги кафе «Fetta Cafe» з подальшим розповсюдженням

рекламної продукції в самому закладі та серед потенційних замовників – мешканців мікрорайону.

- Реалізація наведених заходів дозволить збільшити обсяги реалізації продукції і послуг підприємства.

5. Диверсифікація джерел фінансування господарської діяльності.

- В результаті дослідження було встановлено, що дохід від реалізації є головним джерелом фінансування поточної господарської діяльності «Fetta Cafe» (див. параграф 2.2.). Капіталізація частини чистого прибутку збільшує можливості закладу щодо фінансування розвитку ресурсної бази. В той же час, наявного в підприємстві прибутку та оборотного капіталу недостатньо для фінансування заходів з реалізації запропонованої економічної стратегії розвитку підприємства. Тому необхідно знайти інші джерела фінансування розвитку закладу.

- В даний час кредитні ресурси в Україні є занадто дорогими для позичальників і тому отримання банківського кредиту є ризикованим і недоцільним для кафе «Fetta Cafe». З тих же причин потрібно відкинути можливість емісії облігацій.

- Реальними джерелами фінансування програми розвитку кафе «Fetta Cafe», крім реінвестування чистого прибутку, вважаємо наступні:

- інвестиції власників шляхом збільшення статутного капіталу. Для цього достатньо прийняти рішення Зборами учасників товариства. Перевагою в даному випадку є збереження контролю над підприємством нинішніми власниками. Недолік – можливо відсутність коштів, або небажання власників підприємства вкладати додаткові кошти в умовах кризи;
- інвестиції сторонніх інвесторів в обмін на частку у статутному капіталі. Статутний капітал в даний час становить лише 100 тис. грн. Між тим потреба в інвестиціях у розвиток кафе «Fetta Cafe» значно перевищують розмір статутного капіталу. Тому у разі

залучення нових учасників він буде збільшений і підприємство отримає необхідні кошти для розвитку. Але при цьому необхідно буде знайти компроміс між новими та існуючими інвесторами щодо розподілу часток і контролю за діяльністю закладу.

6. Удосконалення планування доходів та витрат.

- В кафе «Fetta Cafe» планування господарської діяльності здійснюється директором та головним бухгалтером. При розробці річного та оперативних планів вони керуються фактичними показниками діяльності та очікуваними змінами попиту, вартості сировини, комунальних тарифів тощо. На нашу думку, при плануванні показників господарської діяльності, зокрема доходів та витрат, необхідно використовувати різноманітні методи, що дозволить підвищити обґрунтованість планових показників.

- Наприклад, використання методів економетрії в нинішніх кризових умовах не дозволить отримати оптимальний результат (рис. 3.5).

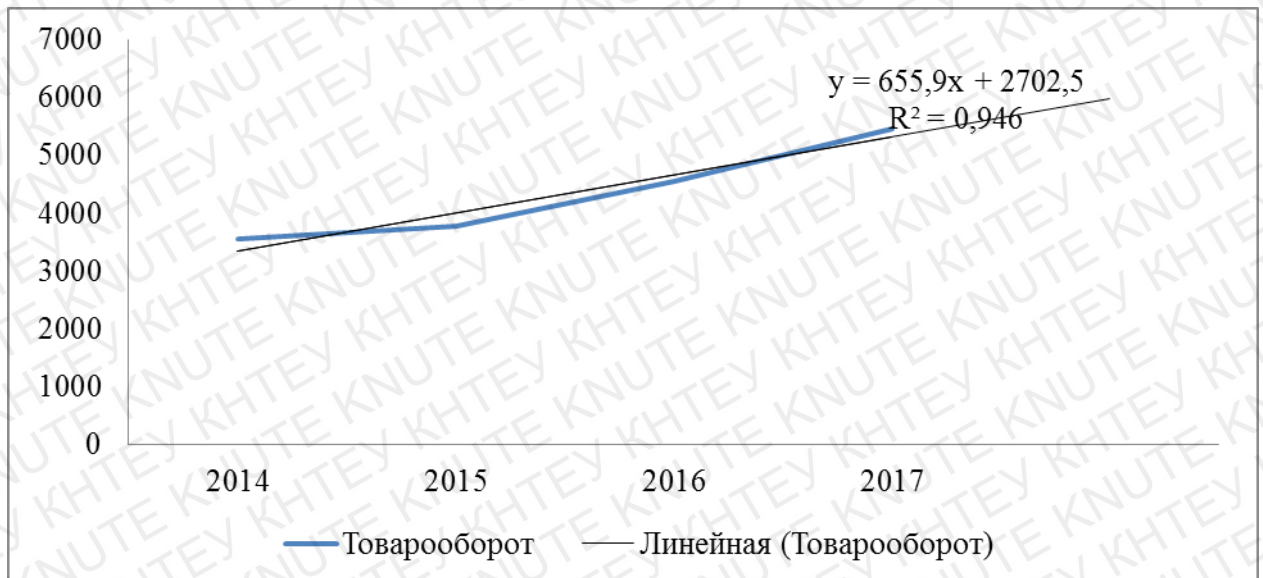


Рис. 3.5. Лінійний тренд товарообороту кафе «Fetta Cafe»

- З наведеного на рис. 3.5 тренду, побудованого за даними товарообороту підприємства у 2014-2017 роках бачимо, що протягом наступних періодів слід очікувати подальшого динамічного зростання обсягів реалізації та товарообороту. Про високий рівень достовірності прогнозу свідчить значення коефіцієнту детермінації – 0,946. В той же час.

Потрібно враховувати потенційний ризик застосування зазначеної моделі. Справа у тому, що модель побудована за даними 2014-2017 років і тому вона переносить тенденції минулого на майбутнє.

- На нашу думку, кращі результати в плануванні можна отримати за допомогою методу безбитковості. Для цього потрібно виокремити змінні і постійні витрати, тобто залежні і незалежні від зміни товарообороту. Змінні витрати кафе «Fetta Cafe» приймаємо у розмірі вартості сировини, напівфабрикатів та продовольчих товарів, яка складала у 2017 році – 1392 тис. грн. (див. табл. 2.4). Оскільки усі операційні витрати у 2017 році становили 5428 тис. грн. (див. табл. 2.5), то постійні витрати становили:

$$5428 - 1392 = 4036 \text{ тис. грн.}$$

- Рівень змінних витрат до чистого доходу від реалізації (сприяння маржі) становить:

$$R_{зв} = \frac{1392}{5475} \times 100\% = 25,42\%$$

- Тоді чистий дохід від реалізації (товарооборот) кафе «Fetta Cafe», достатній для забезпечення безбиткової господарської діяльності дорівнює:

$$T = \frac{4036 \times 100}{100 - 25,42} = 5412 \text{ тис. грн.}$$

- Як бачимо даний метод визначається достатньо високим рівнем точності. Так, для безбиткової діяльності достатньо отримати 5412 тис. грн., що на 63 тис. грн. менше ніж фактичний товарооборот у 2017 – 5475 тис. грн. Тому вважаємо корисним використовувати метод безбитковості разом з іншими методами планування показників господарської діяльності кафе «Fetta Cafe».

- Також пропонуємо використовувати в плануванні метод цільового прибутку. Даний метод передбачає наступний алгоритм:

- обґрунтування цільового прибутку. Здійснюється власниками та директором закладу. Цільовий прибуток є компромісом між

бажанням власників отримувати корпоративний дохід та необхідністю реінвестування прибутку у розвиток підприємства;

- розрахунок можливого прибутку, виходячи з прогнозних даних щодо ринкового попиту, доходів та витрат;
- узгодження цільового і можливого прибутку, затвердження плану господарської діяльності. Під час узгодження важливо дотримуватись обґрунтованих економічних прогнозів.
- Наведені пропозиції сприятимуть реалізації запропонованої економічної стратегії розвитку кафе «Fetta Cafe», дозволять підприємству збільшити обсяги реалізації продукції і товарообороту, покращити прибутковість діяльності, зміцнити конкурентну позицію.

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

- Реалізація запропонованих заходів щодо запровадження економічної стратегії розвитку кафе «Fetta Cafe», наведених у параграфі 3.2. випускної кваліфікаційної роботи передбачає здійснення інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази та збільшення поточних витрат. Це має забезпечити економічний ефект у вигляді збільшення обсягів реалізації і товарообороту, зростання прибутку та рентабельності підприємства.
- За нашою оцінкою інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази підприємства мають становити 400 тис. грн. і спрямовуватися на придбання сучасного технологічного обладнання, меблів замість зношених засобів, а також проведення ремонту в приміщеннях ресторану, оновленням інтер'єру тощо. В якості критерію доцільності інвестицій приймаємо термін їхньої окупності з урахуванням дисконту в розмірі прогнозованого рівню інфляції – 5 років. Цей термін ґрунтується на тому, що через 5 років виникне потреба у черговому ремонті приміщень, оновленні обладнання.
- Поточні витрати кафе «Fetta Cafe» у разі реалізації пропозицій, наведених у роботі, будуть зростати у таких розмірах:

- амортизація необоротних активів у розмірі 50 тис. грн на рік за рахунок введення нових основних засобів замість зношених з нижчою залишковою вартістю та в результаті переоцінки основних засобів;
 - витрати на навчання, підвищення кваліфікації персоналу – 30 тис. грн. на рік;
 - витрати на матеріальне стимулювання персоналу – підвищення середньої заробітної плати на 20%, з метою недопущення зменшення реальної заробітної плати працівників підприємства та наближення розміру заробітної плати до середнього на територіальному ринку. В результаті фонд оплати праці має зрости на 154 тис. грн. на рік;
 - витрати на маркетингово-рекламні заходи мають становити 80 тис. грн. на рік.
- Таким чином, передбачається збільшення постійних поточних витрат кафе «Fetta Cafe» в розмірі 314 тис. грн. на рік, а загальні постійні витрати підприємства прогноуються у розмірі: $4036 + 314 = 4350$ тис. грн.
 - Як зазначалося у параграфі 2.2. випускної кваліфікаційної роботи у 2017 році внаслідок збільшення попиту споживачів в кафе «Fetta Cafe» була підвищена середньозважена націнка до 293,32% до вартості сировини і продовольчих товарів. Враховуючи, що в результаті реалізації запропонованих заходів буде досягнуто підвищення якості продукції та послуг підприємства, збільшення кількості споживачів, а також подальше покращення соціально-економічних чинників, вважаємо за доцільне збільшити середньозважену націнку до 300%. Це забезпечить зростання маржинального доходу і сприятиме збільшенню прибутку від господарської діяльності кафе «Fetta Cafe».
 - При прогнозуванні чистого доходу від реалізації (товарообороту) підприємства враховуємо наступне:
 - низька база для порівняння. У 2015-2017 роках в силу об'єктивних причин товарооборот підприємства за порівняльними цінами

зростає незначно. У короткостроковій перспективі можна очікувати на суттєве зростання попиту споживачів;

- оновлення інтер'єру залу, запровадження нових страв, інноваційних підходів до обслуговування, дієва рекламна підтримка сприятимуть розширенню кола споживачів закладу.
- Враховуючи наведені фактори прогнозуємо збільшення на 30% товарообороту кафе «Fetta Cafe» порівняно з 2017 роком. Це дозволить значно підвищити прибутковість закладу. Зазначимо, що за прогнозом приріст товарообороту перевищує показники 2016-2017 років. Тим не менш, вважаємо збільшення товарообороту на 30% напруженим але реальним завданням.
- На підставі очікуваної динаміки товарообороту та витрат спрогнозуємо основні показники фінансово-господарської діяльності закладу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз показників господарської діяльності «Fetta Cafe» (тис. грн)

| Показник | 2017р. | Прогноз | Відхилення | Темп росту, % |
|------------------------------------|--------|---------|------------|---------------|
| Товарооборот | 5475 | 7118 | 1643 | 130,00 |
| Інші операційні доходи | 104 | 132 | 28 | 126,92 |
| Разом доходи | 5606 | 7250 | 1644 | 129,32 |
| Вартість сировини (змінні витрати) | 1392 | 1780 | 388 | 127,87 |
| Націнка | 4083 | 5339 | 1256 | 130,76 |
| Рівень націнки, % | 293,32 | 300,0 | 6,78 | |
| Постійні витрати | 4036 | 4350 | 314 | 107,78 |
| Разом витрати | 5428 | 6130 | 702 | 112,93 |
| Рівень витрат, % | 99,14 | 86,12 | -13,02 | |
| Фінансовий результат | 178 | 1120 | 942 | 529,21 |

| | | | | |
|---------------------------------|------|-------|-------|--------|
| Чистий прибуток (збиток) | 135 | 900 | 765 | 666,67 |
| Рентабельність товарообороту, % | 2,47 | 12,64 | 10,17 | |

• З даних табл. 3.2 бачимо, що за прогнозом очікується значне покращення показників господарської діяльності кафе «Fetta Cafe»:

- збільшення на 30% чистого доходу від реалізації (товарообороту);
- зменшення рівню поточних витрат на 13,02% та отримання відносної економії витрат у розмірі:

$$E_v = \frac{-13,02 \times 7118}{100} = -927 \text{ тис. грн.};$$

- збільшення прибутку до оподаткування на 942 тис. грн., або у 5,3 рази;
- збільшення чистого прибутку на 765 тис. грн., або у 6,7 рази;
- збільшення рентабельності товарообороту на 10,17%.

• Значне зростання прибутковості господарської діяльності дозволить окупити інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази підприємства, забезпечити фінансування поточної господарської діяльності, заходів щодо підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу, професійного рівня працівників, маркетингово-рекламних заходів, інноваційної діяльності, тобто матиме комплексний позитивний вплив на тривалий період.

• Проаналізуємо, яким чином пропозиції випускної кваліфікаційної роботи вплинуть на показники вартості, придатності та ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 3.3).

• З розрахованого у табл. 3.3 прогнозу бачимо, що в результаті запровадження запропонованих заходів щодо оновлення матеріально-технічної бази кафе «Fetta Cafe», зокрема переоцінки основних засобів та придбання нових засобів, залишкова вартість основних засобів підприємства зросте на 78,20%. Одночасно за рахунок виведення з експлуатації та ліквідації зношених засобів знос зросте лише на 59,71. Внаслідок цього буде досягнуте помітне покращення показників придатності основних засобів

підприємства. Так коефіцієнт придатності основних засобів має зрости з 53,96% у 2017 році до 56,67%. Відповідно коефіцієнт зносу має зменшитися з 46,04% до 43,33%.

Таблиця 3.3

Прогноз показників вартості, придатності та ефективності використання основних засобів кафе «Fetta Cafe» (тис. грн)

| Показник | 2017р. | Прогноз | Відхилення | Темп росту, % |
|---------------------------|--------|---------|------------|---------------|
| Товарооборот | 5475 | 7118 | 1643 | 130,00 |
| Чистий прибуток | 135 | 900 | 765 | 666,67 |
| Залишкова вартість ОЗ | 954 | 1700 | 746 | 178,20 |
| Первісна вартість ОЗ | 1768 | 3000 | 1232 | 169,68 |
| Знос ОЗ | 814 | 1300 | 486 | 159,71 |
| Коефіцієнт придатності, % | 53,96 | 56,67 | 2,71 | |
| Коефіцієнт зносу, % | 46,04 | 43,33 | -2,71 | |
| Фондовіддача | 5,74 | 2,37 | -3,37 | 58,71 |
| Фондомісткість | 0,17 | 0,42 | 0,25 | 247,06 |
| Рентабельність ОЗ, % | 50,2 | 30,0 | -20,2 | |

- Внаслідок того, що прогнозовані темпи росту залишкової вартості основних засобів значно перевищують темпам росту чистого доходу від реалізації очікується погіршення показників фондовіддачі, фондомісткості та рентабельності основних засобів. Але у подальшому значення цих показників будуть динамічно зростати.

- Таким чином, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи дозволить забезпечити значне покращення показників придатності та ефективності основних засобів кафе «Fetta Cafe».

- Проаналізуємо вплив пропозицій магістерської роботи за допомогою прогнозу показників з праці підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз показників з праці «Fetta Cafe» (тис. грн)

| Показник | 2017р. | Прогноз | Відхилення | Темп росту, % |
|---|--------|---------|------------|---------------|
| Товарооборот | 5475 | 7118 | 1643 | 130,00 |
| Чистий прибуток (збиток) | 135 | 900 | 765 | 666,67 |
| Чисельність персоналу, чол. | 16 | 17 | 1 | 106,25 |
| Продуктивність праці | 342,2 | 418,7 | 76,5 | 122,35 |
| Фонд оплати праці | 769,7 | 924 | 154,3 | 120,04 |
| Рівень ФОП, % | 14,06 | 12,98 | -1,08 | |
| Зарплатавіддача | 7,11 | 7,70 | 0,59 | 108,30 |
| Рентабельність ФОП, % | 17,54 | 97,40 | 79,86 | |
| Середня заробітна плата на місяць, грн. | 4009 | 4529 | 520 | 112,97 |

- Дані табл. 3.4 вказують на значне покращення показників з праці підприємства:

- збільшення продуктивності праці у вартісному вимірі на 23,49%;
- зменшення рівню фонду оплати праці на 1,08% і отримання відносної економії витрат на оплату праці у розмірі:

$$E = \frac{-1,08 \times 7118}{100} = -77 \text{ тис. грн.};$$

- збільшення зарплатавіддачі на 8,30%;
- збільшення рентабельності витрат на оплату праці на 79,86%;
- збільшення середньої заробітної плати персоналу підприємства з 4009 до 4529 грн. на місяць, або на 12,97%. При цьому зауважимо, що темпи росту зарплати поступаються темпам росту товарообороту та продуктивності праці. Тому підвищення заробітної плати є

економічно обґрунтованим. Важливо, що це дозволить уникнути скорочення реальної заробітної плати.

- Наведені розрахунки свідчать про значний економічний ефект від реалізації пропозицій випускної кваліфікаційної роботи, який полягає у наступному:

- збільшенні чистого доходу від реалізації продукції і послуг (товарообороту) на 30%;
- зменшенні питомих витрат і отриманні відносної економії витрат в розмірі 927 тис. грн.;
- забезпеченні прибуткової фінансово-господарської діяльності;
- оновленні матеріально-технічної бази, покращенні показників придатності та ефективності використання основних засобів;
- покращенні показників з праці, зменшенні рівня фонду оплати праці до товарообороту на 1,08% та отриманні відносної економії витрат на оплату праці в розмірі 77 тис. грн.

- Соціальний ефект від реалізації пропозицій випускної кваліфікаційної роботи полягає у наступному:

- збільшенні обсягів реалізації продукції та послуг – підвищення рівня задоволення попиту споживачів на продукцію та послуги ресторанного бізнесу;
- підвищенні якості продукції та послуг;
- покращенні умов праці персоналу в результаті оновлення матеріальної бази підприємства;
- утворенні одного робочого місця;
- збільшенні середньої заробітної плати персоналу на 12,97%, що сприятиме покращенню життєвого рівня працівників та їхніх родин;
- збільшенні надходжень до соціальних фондів внаслідок зростання заробітної плати.

- Крім економічного та соціального ефекту, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи дозволить збільшити надходження до

державного і місцевого бюджетів, зокрема з податку на додану вартість і податку на прибуток.

Висновки до розділу 3

- У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені пропозиції щодо розробки економічної стратегії та підвищення ефективності управління господарською діяльністю кафе «Fetta Cafe». Обґрунтовано вибір ділової стратегії підприємства – стратегія глибокого проникнення на ринок (вид еталонної стратегії концентрованого росту), конкурентної стратегії сфокусованої диференціації та функціональних стратегій розвитку: маркетингово-збутової, ресурсної, виробничої, кадрової, фінансової та інноваційної.

- В розвиток ділової і функціональних стратегій запропоновано комплекс конкретних заходів, спрямованих на:

- оновлення матеріально-технічної бази, заміну зношених основних засобів;
- проведення індексації вартості основних засобів;
- розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості;
- покращення якісного складу персоналу, підвищення рівня мотивації працівників;
- диверсифікація джерел фінансування господарської діяльності;
- активізація рекламно-маркетингової діяльності;
- удосконалення планування доходів та витрат.

- З метою визначення ефективності запропонованих заходів був розроблений прогноз показників господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу кафе «Fetta Cafe». Економічний ефект полягає у наступному:

- збільшенні чистого доходу від реалізації продукції і послуг (товарообороту) на 30%;

- зменшенні питомих витрат і отриманні відносної економії витрат в розмірі 927 тис. грн.;
- забезпеченні прибуткової фінансово-господарської діяльності;
- оновленні матеріально-технічної бази, покращенні показників придатності та ефективності використання основних засобів;
- покращенні показників з праці, зменшенні рівня фонду оплати праці до товарообороту на 1,08% та отриманні відносної економії витрат на оплату праці в розмірі 77 тис. грн.
- Соціальний ефект від реалізації пропозицій випускної кваліфікаційної роботи полягає у наступному:
 - збільшенні обсягів реалізації продукції та послуг – підвищення рівня задоволення попиту споживачів на продукцію та послуги ресторанного бізнесу;
 - підвищенні якості продукції та послуг;
 - покращенні умов праці персоналу в результаті оновлення матеріальної бази підприємства;
 - збільшенні середньої заробітної плати персоналу на 12,97%, що сприятиме покращенню життєвого рівня працівників та їхніх родин;
 - збільшенні надходжень до соціальних фондів внаслідок зростання заробітної плати;
 - створенні нового робочого місця в закладі.
- Крім економічного та соціального ефекту, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи дозволить збільшити надходження до державного і місцевого бюджетів, зокрема з податку на додану вартість і податку на прибуток.
- Таким чином, пропозиції випускної кваліфікаційної роботи у разі їх реалізації дозволять отримати відчутний економічний, соціальний та бюджетний ефект.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

- В даний час Україна переживає найскладніший період після здобуття незалежності. Анексія АРК Крим, військові дії на Сході, а також внутрішні чинники обумовили глибоку соціально-економічну та політичну кризу в державі. Це мало негативні наслідки для економіки держави у 2014-2015 роках, що характеризувалися падінням ВВП, девальвацією національної валюти, скороченням реальних доходів населення. Також значно погіршилися економічні умови господарювання підприємств індустрії гостинності, зокрема ресторанного бізнесу.
- Починаючи з 2016 року в Україні досягнута стабілізація та помірне зростання основних макроекономічних показників, політичного і соціально-економічного стану. Тим не менш, економічна ситуація ведення бізнесу лишається складною. Внаслідок скорочення попиту відбувається скорочення ринку ресторанних послуг, що призводить до посилення конкуренції, зменшення інвестиційної привабливості галузі. Більшість підприємств ресторанного бізнесу сьогодні відчувають гостру проблему забезпечення мінімального рівня прибутковості господарської діяльності. Збереження конкурентоспроможності і забезпечення сталого розвитку вимагають запровадження ефективних економічних стратегій в підприємствах ресторанного бізнесу.
- Актуальність та значущість запровадження економічних стратегій розвитку в підприємствах ресторанного бізнесу обумовили вибір теми дослідження випускної кваліфікаційної роботи. Дослідження проведене за матеріалами кафе «Fetta Cafe», м. Київ.
- Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, основну частину, що складається з трьох розділів, висновки та пропозиції, список використаних джерел додатки.
- У першому розділі роботи на підставі вивчення наукових та літературних джерел, даних державної статистики, вітчизняного та

закордонного досвіду розглянуто теоретичні засади формування економічної стратегії. Розглянута природа та сутність економічних категорій «стратегія», «дохід», «витрати», «прибуток». Велика увага у теоретичному дослідженні приділена методичним аспектам стратегічного аналізу, вибору та реалізації економічної стратегії діяльності в ресторанному бізнесі.

- В другому розділі роботи наведені результати дослідження організаційно-економічного профілю, конкурентного середовища та ефективності управління господарською діяльністю кафе «Fetta Cafe», що дозволило зробити наступні висновки:

1. Кафе «Fetta Cafe» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Бальзака, 63/5. Підприємство належить до приватної форми власності, за організаційною формою підприємництва – товариство з обмеженою відповідальністю.

- Підприємство є юридичною особою, має у власності відокремлене майно, самостійно здійснює виробничу і фінансово-господарську діяльність на засадах самокупності та самоврядування. Підприємство зареєстроване в якості суб'єкта малого підприємництва.

2. Кафе «Fetta Cafe» пропонує споживачам обслуговування у 2-х залах та літньому майданчику (в теплу пору року). Заклад пропонує гостям широкий асортимент страв італійської кухні, а також широкий вибір алкогольних і безалкогольних напоїв. Кафе «Fetta Cafe» орієнтоване на широкий сегмент споживачів, є привабливим для проведення весіль, банкетів, фуршетів, дискотек, вечірок, сімейних трапез тощо. Кафе «Fetta Cafe» завдяки потужній матеріально-технічній базі, кваліфікованому персоналу спроможне надавати споживачам якісну продукцію та послуги.

3. Діяльність кафе «Fetta Cafe» здійснюється під впливом багато чисельних факторів зовнішнього середовища. За допомогою PEST-аналізу визначено, що успішне реформування в політичній, правовій

та соціально-економічній сферах сприятиме розвитку підприємництва, підвищенню попиту на послуги ресторанів, у тому числі «Fetta Cafe».

4. Аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера виявив, що найбільшою загрозою для «Fetta Cafe» є загроза з боку появи нових закладів-конкурентів та вплив конкурентів на територіальному ринку. Дослідження конкурентної позиції закладу дозволило визначити, що «Fetta Cafe» за більшістю критеріїв не поступається закладам-конкурентам і завоював достатньо міцну конкурентну позицію на територіальному ринку.
5. За результатами SWOT-аналізу визначено, що підприємство володіє достатнім ресурсним потенціалом для здійснення прибуткової фінансово-господарської діяльності. Крім того, наявні тенденції у зовнішньому середовищі в цілому є сприятливими для діяльності закладу.
6. Основним джерелом доходів підприємства є доход від реалізації продукції та послуг (товарооборот). У 2016-2017 роках товарооборот ресторану динамічно зростав як за поточними так і за порівняльними цінами (з урахуванням інфляції) внаслідок збільшення попиту на послуги закладу. Одночасно зростала питома вага продукції власного виробництва в товарообороті.
7. У 2015-2017 роках підприємство господарювало прибутково. При цьому протягом 2016-2017 років показники прибутковості зростали високими темпами. Головними причинами покращення фінансового результату господарської діяльності є зростання товарообороту та зменшення питомої собівартості і поточних витрат.
8. Протягом 2015-2017 років основні засоби кафе «Fetta Cafe» практично не оновлювалися і тому відбувалося значне накопичення зносу. В цілому основні засоби підприємства мають достатній рівень придатності і використовуються ефективно. Також

відмічаємо покращення показників ефективності управління запасами. Переважна частка основних засобів закладу була придбана до 2013 року. Переоцінка вартості основних засобів не проводилася і тому коштів амортизаційного фонду недостатньо для їх відтворення.

9. Трудові ресурси кафе «Fetta Cafe» в цілому використовуються ефективно. В підприємстві утворюються нові робочі місця. Протягом 2015-2017 років досягнуто зростання продуктивності праці, зарплата віддачі, рентабельності витрат на оплату праці. Водночас за рахунок зменшення рівня фонду оплати праці до товарообороту підприємство у 2016-2017 роках отримало відносну економію витрат на оплату праці. В той же час, незважаючи на абсолютне зростання номінальної заробітної плати реальна заробітна плата персоналу зменшилася, що негативно впливає на мотивацію працівників.
 10. Протягом 2015-2017 років значно покращилися показники рентабельності. Це вказує на покращення ефективності господарської діяльності, використання коштів та майна підприємства, інвестицій власників закладу.
 11. У 2015 році фінансовий стан закладу не відповідав нормативним вимогам щодо поточної ліквідності. Але у 2016-2017 роках показники фінансового стану кафе «Fetta Cafe» у повній мірі відповідають нормативним вимогам ліквідності та фінансової стабільності.
 12. В цілому результати господарювання «Fetta Cafe» протягом 2015-2017 років в складних економічних умовах оцінюємо як задовільні. В той же час вважаємо, що для підвищення ефективності виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємство потребує розробки та реалізації комплексної економічної стратегії розвитку.
- У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені

пропозиції щодо розробки економічної стратегії та підвищення ефективності управління господарською діяльністю кафе «Fetta Cafe». Обґрунтовано вибір ділової стратегії підприємства – стратегія глибокого проникнення на ринок (вид еталонної стратегії концентрованого росту), конкурентної стратегії сфокусованої диференціації та функціональних стратегій розвитку: маркетингово-збутової, ресурсної, виробничої, кадрової, фінансової та інноваційної.

- В розвиток ділової і функціональних стратегій запропоновано комплекс конкретних заходів, спрямованих на:

- оновлення матеріально-технічної бази, заміну зношених основних засобів;
- проведення індексації вартості основних засобів;
- розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості;
- покращення якісного складу персоналу, підвищення рівня мотивації працівників;
- диверсифікація джерел фінансування господарської діяльності;
- активізація рекламно-маркетингової діяльності;
- удосконалення планування доходів та витрат.

- З метою визначення ефективності запропонованих заходів був розроблений прогноз показників господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу кафе «Fetta Cafe». Економічний ефект полягає у наступному:

- збільшенні чистого доходу від реалізації продукції і послуг (товарообороту) на 30%;
- зменшенні питомих витрат і отриманні відносної економії витрат в розмірі 927 тис. грн.;
- забезпеченні прибуткової фінансово-господарської діяльності;
- оновленні матеріально-технічної бази, покращенні показників придатності та ефективності використання основних засобів;

- покращенні показників з праці, зменшенні рівня фонду оплати праці до товарообороту на 1,08% та отриманні відносної економії витрат на оплату праці в розмірі 77 тис. грн.
- Соціальний ефект від реалізації пропозицій випускної кваліфікаційної роботи полягає у наступному:
 - збільшенні обсягів реалізації продукції та послуг – підвищення рівня задоволення попиту споживачів на продукцію та послуги ресторанного бізнесу;
 - підвищенні якості продукції та послуг;
 - покращенні умов праці персоналу в результаті оновлення матеріальної бази підприємства;
 - збільшенні середньої заробітної плати персоналу на 12,97%, що сприятиме покращенню життєвого рівня працівників та їхніх родин;
 - збільшенні надходжень до соціальних фондів внаслідок зростання заробітної плати;
 - створенні нового робочого місця в закладі.
- Крім економічного та соціального ефекту, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи дозволить збільшити надходження до державного і місцевого бюджетів, зокрема з податку на додану вартість і податку на прибуток.

Таким чином, пропозиції випускної кваліфікаційної роботи у разі їх реалізації дозволять отримати відчутний економічний, соціальний та бюджетний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV // Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від 9 січня 2007 року N 549-V.
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року N 1576-XII // Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від 17 листопада 2005 року N 3107-IV.
3. Закон України „ Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні” від 12 липня 2001 року N 2658-III // Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від 9 вересня 2004 року N 1992-IV.
4. Методика оцінки майна // Постанова Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2003 р. № 1891 (Із змінами і доповненнями, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2005 року N 904)
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", Наказ Міністерства фінансів України № 87 від 31.03.1999 + № 304 від 30.11.2000.
6. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7(85). – С. 71–76.
7. Ареф'єва О.В. Економіка підприємства: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / Європейський ун-т. / О.В. Ареф'єва, В.Г. Сахаєв, О.В. Ареф'єв, М.Б. Махсма, О.І. Попрозман. – К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2005. – 238с.
8. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств. /О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К. : Грот, 2004. – 200с.
9. Ахромкін Є.М. Напрями та інструменти підвищення ефективності використання ресурсів.//Економіка підприємства: теорія та практика: зб.

- мат. III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010р. — К.:КНЕУ, 2010.
10. Акулич И. Л. , Герчиков И. З . Маркетинг: Учеб. пособие. –Мн.: Интнрпрессервис; Мисанта, 2003. –397с.
 11. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки фин. и упр. кадров. - М.: ОАО "Тип. "Новости", 2000. - 256 с.
 12. Бабина О.Є. Потенціал як системна економічна категорія / О.Є. Бабина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 23–26.
 13. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 526 с.
 14. Батенко Л.П., Зав городніх О.А.Ліщинська В.В. Управління проектами: навч. посібник.- К., КНЕУ,2003.- 231 с.
 15. Білошкурський М. В. Методологія оцінки ефективності господарської діяльності в антикризовому управлінні підприємствами : монографія / М В. Білошкурський ; Приват. вищ. навч. закл. «Європ. ун-т». –Умань : Сочінський, 2010. – 178 с.
 16. Бузько І. Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства : моногр. / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Голубенко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. – 176 с.
 17. Бойчук І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. – [вид. 2-ге, доповн. і переробл]. / І.М. Бойчук. – К.: Атака, 2006. – 528 с.
 18. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003.
 19. Воробйова Ю.М. Управління ресурсами підприємства: Навчю посіб. / Воробйова Ю.М., Холода Б.І. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 288 с.
 20. Большой коммерческий словарь/ под ред. Т.Ф. Рябовой. – М.: Война и

мир, 1996.–399 с.

21. Большой экономический словарь / под. ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
22. Большая Советская энциклопедия. – Т. 20. – М.: Просвещение, 1977 -428 с.
23. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посібник. / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
24. Гайдук Л.А. Управління інноваційним потенціалом підприємств України: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.02 / Донецький національний ун-т. / Л.А. Гайдук. – Донецьк, 2006. – 20с
25. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів.- Київ, Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
26. Гречина І.В. Структура сукупного потенціалу економічної системи / І.В. Гречина //Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку : матеріали міжнар. наук.- практ.конф. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – С. 185–187.
27. Гунина И.А. Экономический потенциал предприятия: сущность, содержание, структура / И.А. Гунина // Машиностроитель. – 2004. – № 11. –С. 24-28.
28. Гуткевич С.О. Внутрішній економічний механізм підприємства [текст] : навч. посіб. /С.О. Гуткевич, М.Д. Корінько, Ю.М. Сазонов, Д.В. Салоха, О.В. Белякова / за ред. С.О. Гуткевич. – Донецьк.: Вид-во СПД Купріянов В.С., 2011. –362 с.
29. Гуткевич С.О. Управління економічними ресурсами підприємства / С.О. Гуткевич, О.І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7 (97). – С. 99–106.
30. Грещак М.Г., Гребешкова О.М.,Коцюба О.С. Внутрішній економічний

механізм підприємства : Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001 – 228 с.

31. Гончарук В. Развитие предприятия. – М.: Дело, 2011. – 218 с.
32. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с
33. Івашенко В.І., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності.-Київ:НІЧЛАВА,2001.-204 с.
34. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз.-Київ:МАУП,2001-152 с.
35. Каталько В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Каталько //Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент. – 2012. – № 4. – С. 20–42.
36. Ковальов В.В. Введення у фінансовий менеджмент. - М.: Фінанси і статистика, 2008. - 768 с.
37. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський національний економічний ун-т. / О.О. Колесніков. – Х., 2005. – 18 с.
38. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств.-Київ:Знання,2002.-294 с.
39. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2-е европ. изд. К.; М.; СПб.: Издат. дом “Вильямс”, 1998 – 379 с.
40. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. М., Издат. дом “Вильямс”, 1999 – 452 с .
41. Крайник О.П., Клепикова З.В. Фінансовий менеджмент. К.- Львів: “Дакор”, “Інтелект”, 2001. - 207 с.
42. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування.-Київ:Центр навч. л-ри,2005.-224 с.
43. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

44. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: моногр. / Н.С. Краснокутська. – Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.
45. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 368 с.
46. Матеріали журналу «Гостиничный и ресторанный бизнес в Украине». – [Електронний ресурс]. – Режим до- ступу: [www. hotelbiz.com.ua](http://www.hotelbiz.com.ua)
47. Міжнародні готельні мережі в Україні Український туризм. – № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.hoteliero.com/ru /articles/hotel-chains/](http://www.hoteliero.com/ru/articles/hotel-chains/)
48. Мягких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації / І.М. М'яких // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №1(91). – С. 136–142.
49. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 132 с.
50. Міщенко Н.Т. Ресурсний потенціал підприємства: Сутність, структура, стратегія використання // Н. Т. Міщенко// Науковий вісник НЛТУ України. –2010.– Вип. 20.9 – с. 193-198.
51. Микитенко В.В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 2. – С. 77-80.
52. Мокроусова Т.О. Фактори підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – №4. – С. 86-88.
53. Морохова В.О. Аналітичний інструментарій стратегічного аналізу / В.О. Морохова, Н.М. Василик // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 120-125.
54. Мотов М.А. Стратегически ориентированный экономический потенциал

- предприятия / М.А. Мотов // Молодой ученый. – 2011. – № 10. – Т. 1. – С. 131–133.
55. Нечаюк Лідія Іванівна. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент : Навчальний посібник для студ. вузів/ Лідія Нечаюк, Наталія Телеш; Центр навчальної літ., М-во освіти і науки України, Київський нац. ун-т культури і мистецтв. -К.: Центр навчальної літератури, 2009. -346 с.
56. Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.10
57. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: Автореф. дис.буд.е.н./ Сумський державний університет Міністерства освіти й науки України. – Харків. – 2006. – 36с.
58. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия : монография / Е.В. Лапин и др. – М. : ИТД “Университетская книга”, 2002. – 310 с.
59. Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства / І.В. Олександренко // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С.125-135.
60. Отенко І.П. Механізм управління потенціалом підприємства: монографія / І.П. Отенко, Л.М. Малярець. – Х. : ХГЭУ, 2003. – 220 с.
61. Омельчак Г.В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств / Г.В. Омельчак // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2014. – № 2. – С. 113-118.
62. Огляд ринку готелів і готельних комплексів України. – Сайт Hotel Market. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hotelmarket.com.ua/published/hotel/obzor.html>
63. Проблеми і перспективи розвитку готельного ринку України [Електронний ресурс]. – Сайт Work in Hotel. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.workinhotel.com/blogs/entry/1324/>
64. Попова О.Ю. Ресурсний потенціал розвитку підприємства: сутність та

- принципи оцінювання / О.Ю. Попова, К.О. Белоусова // Розвиток сучасної логістичноорієнтованої економіки : зб. наук. пр. Донецького державного університету управління. – Донецьк : ДонНУУ, 2012. – Т. XIII. – С. 190–199.
65. Прохорова В.В. Управління економічним потенціалом підприємств [Текст]: Монографія / В.В. Прохорова, О.В. Божанова. – Харків, Видавництво «НТМТ», 2011. – 220 с.
66. Писаревський І.М. Підвищення ефективності використання ресурсів у плануванні виробничих процесів / Писаревський І.М. // Фінанси України. – 2005. – № 10, – С. 91-100.
67. Потриваєва Н.В. Формування фінансових результатів підприємств / Н.В. Потриваєва, М.В. Похилюк // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 142-146.
68. Романовська Ю.А. Критерії оцінювання розвитку стратегічного потенціалу підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С. 51–59.
69. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2011. - 408 с.
70. Серединська В.М. Теорія економічного аналізу: підручник. / В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В. Федорович. – Тернопіль: Укрмедкнига, 2002. – 320 с.
71. Скибінська З.М. Економіка та управління підприємством: навч. посібник [для студ. дистанційної форми навчання] / Національний ун-т "Львівська політехніка". Інститут дистанційного навчання. / З.М. Скибінська. – Л.: Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2005. – 136с.
72. Сталый розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: моногр. / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, В.П. Антонюк та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 534 с.
73. Сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

74. Тюха І. В. Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах [Текст] / І. В. Тюха, В. А. Кузнецова // Ефективна економіка. – 2015. – № 11.
75. Талах В. І., Талах Т. А. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства: методика та практика аналізу: Монографія. – Луцьк: РВВ ЛИТУ, 2010. – 156 с.
76. Федонін О.С., Рєпіна Й.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб.к для сам. вивч. Дисцип. – К.: КНЕУ, –2005. – 261с.
77. Фролова Л.В. Управління економічним потенціалом торговельних підприємств: монографія / Л.В. Фролова, О.В. Григоращ. – Донецьк : Ноулідж (Донецьке відділення), 2013. – 201 с.
78. Швець І.Б., Буряк В.В. Сучасні умови створення системи управління інформаційними ресурсами на промислових підприємствах / Вісник донбаської державної машинобудівної академії. – № 1Е (6). – 2006. – С. 282-287.
79. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегічне керування запасами. Нові методи збільшення конкурентноздатності. - К., КНЕУ, 1999. – 189 с.
80. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз.-Київ:Кондор,2005.-196 с.
81. Economics, management, law: problems of establishing and transformation: Collection of scientific articles. - Al Ghurair Printing and Publishing LLC, Dubai, UAE, 2016.- 404 p.
82. Innovation in hotel products and services: http://www.lhonline.com/green/housekeeping/innovation_hotel_products.ru.