

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:  
СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ  
«ПЕТРОВСЬКИЙ БРОВАР, М.КИЇВ»**

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

Свищук  
Олени Данилівни

\_\_\_\_\_

*підпис студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита  
Григорівна

\_\_\_\_\_

*підпис керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

\_\_\_\_\_

*підпис гаранта*

Київ 2018



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

Вступ

Розділ 1. Теорія стратегічного управління

1.1. Генеза стратегічного управління

1.2. Теоретична сутність стратегії управління підприємством

1.3. Ієрархізація факторів розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Передумови формування стратегії управління рестораном

«Петровський бровар» м. Київ

2.1. Моніторинг господарської діяльності ресторану «Петровський Бровар»

2.2. Стратегічний аналіз цільових сегментів споживачів ресторану

2.3. Вплив факторів макро та мікро середовища на діяльність ресторану

Висновки до розділу 2

Розділ 3. Напрями реалізації стратегії управління рестораном «Петровський

Бровар», м. Київ

3.1. Методичний базис стратегічного управління ресторану

3.2. Матричні методи визначення стратегії управління

3.3. Стратегія управління з урахуванням стратегічної позиції ресторану

Висновки до розділу 3

Висновки

Список використаних джерел

Додатки



## 6. Календарний план виконання роботи

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

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

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

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

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

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Свищук Олена Данилівна виконала випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні основи стратегічного управління розвитком ресторанного бізнесу. Досліджено генезу стратегічного управління, визначено наукові підходи до розуміння сутності стратегії управління.

На основі аналізу основних показників господарської здійснено моніторинг господарської діяльності ресторану „Петровський Бровар”, визначено тенденції та динаміку його розвитку. Заслуговує на увагу стратегічний аналіз цільових сегментів споживачів ресторану та впливу факторів макро та мікро-середовища на діяльність ресторану.

За результатами дослідження визначено базові передумови управління рестораном в умовах мінливості середовища, запропоновано методичні засади обґрунтування альтернативних стратегій управління та напрями формування стратегії управління з урахуванням стратегічної позиції ресторану

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

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бойко М.Г.

(підпис, дата)

## Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Свищук Олени Данилівни

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ ”

2018 р.

стор.

## ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теорія стратегічного управління	
1.1. Генеза стратегічного управління	11
1.2. Теоретична сутність стратегії управління підприємством	22

1.3. Ієрархізація факторів розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу	30
Висновки до розділу 1	39
Розділ 2. Передумови формування стратегії управління рестораном «Петровський Бровар» м. Київ	
2.1. Моніторинг господарської діяльності ресторану	42
2.2. Стратегічний аналіз цільових сегментів споживачів ресторану	80
2.3. Вплив факторів макро та мікросередовища на діяльність ресторану	95
Висновки до розділу 2	106
Розділ 3. Напрями реалізації стратегії управління рестораном «Петровський Бровар», м.Київ	
3.1. Методичний базис стратегічного управління ресторану	110
3.2. Матричні методи визначення стратегії управління	125
3.3. Стратегія управління з урахуванням стратегічної позиції ресторану	132
Висновки до розділу 3	140
Висновки та пропозиції	136
Список використаних джерел	139
Додатки	148

## ВСТУП

Ефективність економіки України безпосередньо пов'язана з управлінням стратегічним розвитком підприємств. Турбулентність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств і знижують її результативність.



Загострення проблем, пов'язаних із формуванням стратегій управління підприємством обумовлено тим, що значно скорочується тривалість сталих стадій економічного розвитку, виникають нові відносини між учасниками ринку, трансформується сутність найважливіших економічних закономірностей, значно зростає актуальність дослідження феномену невизначеності середовища господарювання. Адаптація стратегії підприємств до суттєвої невизначеності та забезпечення їх конкурентоспроможності за цих умов є одним з першочергових питань. Тому для вітчизняної економічної науки стає дуже актуальним завдання вивчення особливостей впливу невизначеності, що проявляється на різних ієрархічних рівнях економічної системи, та тих аспектів, у яких ці прояви стосуються стратегії підприємств.

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

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

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

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

Зокрема, на сьогодні не достатньо обґрунтовані стратегії розвитку підприємств галузей і, насамперед, тих, в яких розвиток здійснюються найбільш динамічно. До їх числа належить ресторанне господарство. Ресторанна справа в світі є однією з найприбутковіших. Сучасний ресторанний ринок України є досить молодий. Українські споживачі готові залишати в закладах харчування мінімум \$4,5 млрд. в рік. Але вітчизняний бізнес чомусь не помічає цієї цифри - за підрахунками рестораторів, ринок громадського харчування насичений не більше ніж на 50%. [ ]

Позитивні тенденції результатів їх господарської діяльності є нестійкими, що зумовлює обґрунтування і розроблення адекватних стратегій, практична реалізація яких дозволить їх закріпити. В умовах, коли вагоме значення для



підприємств має визначення чітких пріоритетів їх подальшого поступу, вона повинна формуватися як стратегія розвитку.

Відповідно, існує об'єктивна потреба, по-перше, в удосконаленні існуючих стратегій розвитку на підприємствах; по-друге, в комплексному обґрунтуванні стратегічного вибору підприємств індустрії гостинності (і зокрема, підприємств ресторанного господарства). Недостатня розробка цих проблемних питань підтверджують актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка методичних засад формування стратегії розвитку закладу ресторанного господарства і відповідних практичних рекомендацій щодо її удосконалення в сучасних економічних умовах.*

*Для досягнення цієї мети в випускній кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено такі завдання:*

- здійснити аналітичне осмислення генези стратегічного управління ;
- проаналізувати теоретичну сутність стратегії управління підприємством;
- визначити портфель факторів розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу
- дослідити сучасний стан досліджуваного ресторану;;
- здійснити стратегічний аналіз цільових сегментів споживачів ресторану;
- визначити методи стратегічного управління рестораном;
- обґрунтувати альтернативних стратегій управління;
- сформуванати стратегію управління з урахуванням стратегічної позиції ресторану.

Відповідно до поставлених завдань, *об'єктом дослідження є процес стратегічного управління суб'єктом ресторанного бізнесу*

*Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та методи стратегічного управління суб'єктом ресторанного бізнесу в динамічних умовах зовнішнього середовища.*

*Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо сутності і принципів формування та удосконалення стратегії управління. У процесі дослідження застосовувалися наступні методи вивчення: статистично-*

економічний, системного аналізу, група методів економіко-математичного моделювання. Основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких висвітлені фундаментальні положення формування стратегії управління підприємством

Як джерела інформації використовувалися матеріали статистичної звітності, які характеризують результати роботи ресторану, матеріали вибіркового дослідження та соціологічних опитувань.

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

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

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Генеза стратегічного управління

Високий рівень невизначеності зовнішніх умов господарської діяльності, значна капіталомісткість стратегічних процесів потребують прийняття

обґрунтованих рішень щодо напрямів стратегічного розвитку підприємства. Традиційні системи управління, орієнтовані на регламентацію стратегічної діяльності господарюючих суб'єктів, недостатньо гнучкі в динамічному зовнішньому середовищі. Саме тому досліджуючи еволюцію стратегічного управління як сучасної концепції зазначимо, що нині нараховують десять принципово відмінних систем знань про стратегічне управління, що мають назви «Школи стратегічного менеджменту», а саме [23 ]:

- дизайну (формування стратегії як процес осмислення);
- планування (формальний процес);
- позиціонування (аналітичний процес);
- підприємництва (процес передбачення);
- когнітивна школа (ментальний процес);
- навчання (процес, що розвивається);
- школа влади (процес ведення переговорів);
- культури (колективний процес);
- школа зовнішнього середовища (реактивний процес);
- школа конфігурації (формування стратегії як процес трансформації)

У країнах з розвинутою ринковою економікою стратегічне управління підприємством є найважливішим інструментом регулювання економічної системи для підтримання необхідних ринкових пропорцій, а також узгодженого, цілеспрямованого функціонування всіх елементів господарської системи. Виявлення тенденцій і закономірностей розвитку стратегічного управління дозволить аргументовано визначити засади його становлення як базової концепції управління.

Нині теорія стратегічного управління є складною і суперечливою системою поглядів і напрямів, що є наслідком різних методологічних положень. В економічній літературі сформувалося дванадцять шкіл стратегічного управління [19, 34]. При цьому концепція неявного знання розглядається як одна з ключових для теорії стратегічного управління, а ресурсна концепція визнається якісно новим



етапом дослідження стратегій, де пріоритет відданий створенню споживчої цінності, конкуренція будується на розробці власних компетенцій, непіддатливих копіюванню.

У дослідженнях активно використовуються концепція динамічних здібностей, що розвивається на основі інтеграції ідей, що генеруються в рамках нової інституційної теорії, а також концепції організаційного навчання і організаційних систем, що навчаються. Розгляд управлінських концепцій в наукових публікаціях показує, що теорія стратегічного управління спирається на різні методологічні принципи і підходи управління. Стратегічне управління представляє складне економічне явище, яке відображає взаємозв'язку і взаємозалежності стратегічного планування і стратегічного маркетингу. Використання традиційного підходу, що розглядає стратегічне планування як центральний елемент стратегічного управління, не дозволяє вирішити цю складну методологічну проблему. Представляється доцільним як центральний елемент стратегічного управління вибрати стратегію, яка виконує функції реалізації конкурентних переваг підприємства. Виступаючи як комплекс узгоджених заходів, сприяючих прискоренню обороту капіталу, розширенню частки ринку, вона, кінець кінцем, приводить до отримання доходу.

Згідно основному теоретичному положенню, що трактує підприємство як систему, стратегічне управління розглядається як підсистема управління підприємством. Для її побудови пропонується використовувати системний підхід, що допомагає охопити найбільшу кількість істотних чинників і економічних зв'язків, що впливають на стратегічні позиції і конкурентні переваги, а, отже, врахувати і упорядкувати розроблений інструментарій стратегічного управління як науки. У той же час на відміну від процесу формування, функціонування системи стратегічного управління ґрунтується на використанні маркетингового і комплексного підходів. Застосування маркетингового підходу в системі стратегічного управління підприємством не обмежується тільки місією підприємства. Аналіз ринкових можливостей, стратегічне позиціонування, стратегія маркетингу і оцінка конкуренції

припускають використання маркетингового підходу. Це обумовлено тим, що в процесі формування стратегії управління найскладнішим і відповідальнішим етапом є визначення комплексу стратегій. Тому при даній управлінській процедурі, на нашу думку, слід використовувати комплексний підхід.

Стосовно стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу комплексний підхід дозволяє здійснити:

- поділ стратегічних дій, спрямованих на певні об'єкти;
- узгодження стратегій, виходячи з обмежень місії і мети підприємства;
- прогноз дії стратегії управління за часом реалізації і ресурсам, а також по ступеню опору персоналу стратегічним трансформаціям;
- узгодження стратегії з контрольними цифрами стратегічного плану.

Через це джерелами переваги системи стратегічного управління підприємством стануть ефекти інтеграції, синергізму, координації, доцільного розподілу ресурсів, типізації. У зв'язку з цим найбільший інтерес представляють два моменти [5].

***По-перше***, в процесі пошуків створення систем ефективного управління і планування відпрацьовуються системи, форми і методи планування, що відносяться до арсеналу передової науки і практики управління, незалежні від соціально-економічної природи економічних відносин, в умовах яких вони вперше з'явилися.

***По-друге***, процес адаптації систем планування і управління організацій до зовнішнього середовища, яке стає все більш динамічним, складним, слабко передбаченим, має велике значення для виявлення закономірностей побудови і функціонування систем управління в сучасних умовах.

З приводу питання про необхідність і ефективність застосування стратегічного управління дотепер ведуться запеклі суперечки. Так, певне коло науковців, зокрема, І.Ансофф є послідовним прихильником стратегічного управління як невід'ємної частини управління сучасною організацією (особливо великою) [5]. Інші науковці заперечують доцільність застосування методів стратегічного управління. Існує безліч наукових думок про недоцільність

стратегічного управління в умовах непередбачуваності і мінливості середовища. Проте такі погляди спростовуються у процесі розвитку економічних відносин останніх десятиліть.

Стратегічне управління з'явилося тоді, коли в умовах жорсткої конкурентної боротьби, насичення товарних ринків і швидко змінних умов макро та мікросередовища, організації були вимушені концентрувати свою увагу не тільки на своїх внутрішніх проблемах, але і виробляти довгострокову стратегію, яка б дозволила їм адекватно реагувати на ці змінами. Раніше вони могли успішно функціонувати, удосконалюючи процеси ефективного використання ресурсів в своїй поточній діяльності. Проте прийшов час, коли актуальним стає застосування таких методів управління, які б забезпечували адаптацію організації до умов її оточення, що швидко змінюються. Саме ці причини обумовлюють зростання значення стратегічного управління. [18, с.6].

Аналіз досвіду провідних підприємств свідчить, що в їх практиці стратегічне управління є загальноприйнятим, і ця функція, яка реалізується на рівні корпорації в цілому, а також відділень, їх груп та інших підрозділів, накладає відбиток на всі аспекти діяльності організації.

Аналізуючи історичні аспекти розвитку стратегічного управління, нами виявлено, що воно зазнало суттєву еволюцію не тільки певних форм виявлення, але і визначальних принципів, закладених в його основу. Отже, визначимо сутність стратегічного управління.

*Стратегічне управління (strategic management)* – це найсучасніша модифікація управління, характерного, перш за все для американського бізнесу 80-90-х рр. Його суть полягає у тому, що в організаціях, з одного боку, існує чітко виділене організоване (“формальне”) стратегічне управління. З другого боку, структура управління організацією, системи і механізми взаємодії її окремих ланок побудовані так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії управління для перемоги в конкурентній боротьбі і створити управлінський механізм для перетворення стратегії в поточні виробничі плани, що підлягають реалізації на практиці. Розробка і застосування конкретних форм



стратегічного управління були викликані глибокими об'єктивними причинами, які витікають із зміни характеру середовища діяльності організацій. [14, С.15]

Появу прийомів стратегічного управління і їх упровадження в практику роботи підприємств найлегше зрозуміти в історичному контексті. Так зниження темпів зростання у зв'язку з насиченням попиту у середині 50-х рр. ХХ в. у США збудило інтерес до планування взагалі і до стратегічного управління зокрема.

На всіх етапах розвитку перед підприємствами стояли певні задачі.

*На етапі промислової революції* керівництво було зосереджене на створенні нової промислової технології і завоюванні частки ринку.

*У період масового виробництва* необхідно було запропонувати стандартний продукт за мінімальною ціною. Вся увага зосереджувалася на підвищенні ефективності роботи виробничого механізму. У цей же період з'явилися і перші елементи планування у вигляді кошторисів-бюджетів по різних напрямках діяльності підприємств. Починаючи з 50-х рр., в постіндустріальну епоху перед організаціями все частіше з'являлися нові і несподівані задачі, рішення яких стало неможливе без зміни поглядів на управління і виробництво. Підприємства продовжували зосереджуватися на маркетингу, не помічаючи змін в технології і нових політичних умовах, але аналогії і минулий досвід вже не могли служити керівництвом для майбутнього.

Головною причиною змін з'явилося досягнення суспільством нового рівня економічного добробуту. Технічний прогрес корінним чином змінив як попит, так і пропозицію. Суттєві інвестиції в інноваційний розвиток дали ефект у вигляді народження галузей, заснованих на нових технологіях, але в той же час привели інші галузі до „застарівання”. Попит на послуги суспільного характеру створив нові потенційні ринки, на яких, проте, дуже важко працювати, оскільки раніше вони майже не розвивалися, оскільки за своєю природою не відрізняються прибутковістю.

Таким чином, відбулося значне наростання мінливості зовнішніх умов, в яких відбувається підприємницька діяльність. Для організації це означає, що її роль в суспільстві змінилася, що звичний маркетинг і виробничі процеси змінюються внаслідок впливу технологій, появи несподіваних конкурентів, нових запитів споживачів і меж соціального контролю. [10, с.42].

Першим етапом на шляху вирішення цих задач з'явилася розробка методів довгострокового планування. Проте ці методи були ефективними лише на певному етапі і поступово трансформувалися в елементи стратегічного управління.

*Довгострокове планування і стратегічне управління* мають принципи відмінності. Головна відмінність між ними полягає в трактуванні майбутнього. [5, С.49]

У системі *довгострокового планування* передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що історично склалися. Типовий результат такої практики – постановка оптимістичних планів, з якими не сходяться реальні підсумки.

У *стратегічному управлінні* відсутнє припущення про те, що майбутнє повинне бути неодмінно краще за минуле, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції.

Довгострокове планування втілює цілі в програми дій, бюджети і плани прибутків, що розробляються для кожного з головних підрозділів підприємства. Потім програми і бюджети виконуються цими підрозділами. Стратегічне управління замінює екстраполяцію стратегічним аналізом, який зв'язує перспективи і цілі між собою для вироблення стратегії. Довгострокове планування відповідає потребам організації в тих випадках, коли майбутнє виводиться з минулого за допомогою екстраполяції. Коли ж майбутні задачі не пов'язані з колишніми, виникає необхідність в стратегічному управлінні. [15, С.50].

Таким чином, стратегічне управління дозволяє відповісти на питання: *“Як необхідно здійснювати управління підприємством в умовах наростання*

нестабільності навколишнього середовища?” Його вирішення дозволяє не тільки провести аналіз і оцінку середовища, спрогнозувати тенденції її розвитку, але і створити таку систему управління, яка дозволить постійно підтримувати відповідність між середовищем і характером, результатом діяльності організації. Дослідження генези стратегічного управління як концепції дозволяє визначити ключові етапи її становлення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

## Етапи розвитку концепцій стратегічного управління

Період	Концепції
До XIX століття	Інтуїція, накопичений практичний досвід
Кінець XIX ст. – 40-ті роки XX ст.	Механістична концепція наукової організації виробництва, бюджетне планування
50-ті роки XX ст. - 60-ті роки XX ст.	Довгострокове планування (планування від досягнутого), початок застосування процесного управління, початок застосування наук про поведінку (теорії мотивацій), початок використання проектних і матричних організаційних структур та методів сітьового планування, розвиток методів дослідження операцій
60-ті роки XX ст. - 70-ті роки XX ст.	Стратегічне планування, застосування системного підходу, концепція маркетингу
З 70-ті роки XX ст.	Стратегічне управління (концентрація управління на досягненні цілей, а не процесі планування, застосування ситуаційного підходу, розуміння необхідності впливати на організаційну культуру, впровадження наукових методів обґрунтування рішень та впровадження інформаційних систем для підтримки управлінського процесу).

Отже, в даний час не існує єдиного визначення поняття “стратегічне управління”. Кожен автор в своєму визначенні підкреслює головні, на його думку, моменти. Розглянемо та проаналізуємо деякі з них.

*Стратегічне управління* – це діяльність по досягненню довгострокових цілей організації в постійно змінних умовах зовнішнього середовища завдяки стратегії управління [5, С.7]

*Стратегічне управління* – це сфера діяльності вищого керівництва організації, яка полягає у визначенні прийнятних шляхів розвитку, постановці цілей, розподілі ресурсів, тобто для досягнення організацією конкурентної переваги. [18, С.7]



*Стратегічне управління* – це сфера, вид діяльності по щодо вироблення стратегії управління, яка полягає в реалізації вибраних довгострокових цілей шляхом здійснення змін в організації [25, С.7].

*Стратегічне управління* – це сфера наукових знань, що вивчає прийоми, інструменти і методи, логіку ухвалення стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації [25, С.7].

Провідний фахівець в області стратегічного управління І.Ансофф пропонує наступне визначення: *“діяльність по стратегічному управлінню пов'язана з постановкою цілей і задач організації з підтримкою ряду взаємостосунків між організацією і оточенням, яке дозволяє їй добиватися своїх цілей, відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог”* [5, С.239-240]. Дослідник зазначає, що розгляд стратегічного планування і упровадження його в життя організації ми називатимемо стратегічним менеджментом” [7, С.27].

Резюмуючи вищевикладене, нами визначено наступне тлумачення, як найповніше визначення поняття стратегічного управління.

*Стратегічне управління* – це управління, яке спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробництво на запити споживачів, дозволяє здійснити своєчасні зміни в самій організації, а також добиватися конкурентних переваг, що зрештою дозволяє організації виживати і досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі. [28, С.138].

Отже, стратегічне управління є процесом управління в соціально-економічній системі, в якій можна виділити наступні аспекти [6, С.7]:

- *функціональний*, відповідно до якого управління розглядається як сукупність видів діяльності, направлених на досягнення певних результатів;
- *процесний*, відповідно до якого управління розглядається як процес підготовки і ухвалення рішень;
- *елементний*, відповідно до якого розглядається як діяльність по організації взаємозв'язків різних структурних елементів.

Як вже наголошувалося вище, стратегічне управління з'явилося тоді, коли підприємствам стало все важче підтримувати відповідність між вимогами зовнішнього середовища і своєю діяльністю. Аналіз зовнішнього середовища, своєчасне визначення загроз і можливостей, коректування цілей і маневрування ресурсами стали основою діяльності організацій.

Таким чином, *концепцію стратегічного управління* можна представити як вид управління, що використовується в наступних ситуаціях [6, с.11]:

- поява нових і складніших задач, обумовлених динамічністю і невизначеністю зовнішнього середовища;
  - швидка зміни задач і необхідність відповідної реакції на ці зміни;
  - «високої ціни помилок» при ухваленні неправильних управлінських рішень;
- відсутності розроблених формалізованих схем і процедур вирішення нових задач [ 6, с.11].

*Отже, стратегічне управління і, відповідно стратегія управління підприємством організацією повинна ґрунтуватися на наступних положеннях:*

- організація є складною соціально-економічною системою і завжди має ряд індивідуальних, властивих тільки їй особливостей; [6, с.13]
- організація є відкритою системою, істотний вплив на яку здійснює безліч факторів зовнішнього середовища. Тому її ефективність і стратегія визначається адаптивними можливостями; [6, С.13-14]
- кожна організація є унікальною, отже, рішення задач, що стоять перед нею, і використовувані також будуть унікальними; [6, С.13-14]
- будь-яка організація прагне до досягнення своїх цілей, утримання і поліпшення своїх позицій. [6, С.13-14]

Викладені вище положення щодо сутності концепції стратегічного управління дозволяють виділити *основні принципи стратегічного управління*:

1. Свідомий і обґрунтований вибір цілей і стратегій управління підприємства. [6, С.13-14]

2. Безперервний пошук нових форм і видів діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності організації. [6, С.13-14]

3. Створення адаптивної організаційної структури для пошуку найкращих умов функціонування і розвитку, а також пристосування організації до зовнішнього середовища. [6, С.13-14]

4. Вироблення стратегії управління з урахуванням унікальних особливостей організації. [6, С.13-14]

5. Чітке розмежування питань стратегічного управління від задач оперативного управління організацією. [6, С.13-14]

Не дивлячись на те, що стратегічне управління є найважливішим чинником ефективної господарської діяльності в умовах сучасного ринку і конкуренції, в діяльності ділових організацій практично постійно можна спостерігати відсутність чітко сформульованої, а також послідовно виконуваної стратегії управління. Відбувається це з різних причин і звичайно виражається наступним чином. Зокрема, більшість туристичних підприємств планує свою діяльність і діє, виходячи з того, що їх оточення, або не змінюватиметься взагалі, або піддасться якісним змінам. В цьому випадку складається план конкретних дій на довгостроковий період на основі рішень, прийнятих у минулому.

Таке бачення довгострокової перспективи не повинне зводитися до екстраполяції існуючого положення і способів діяльності на багато років вперед. Часто формування планів розвитку обмежується аналізом внутрішніх можливостей і ресурсів. Проте підприємство є відкритою системою, схильне до істотного впливу зовнішніх факторів підприємницького середовища. Основною перешкодою на шляху розробки і реалізації нових стратегій управління є поточні проблеми, часто саме вони не дозволяють втілити стратегічні плани.

Незважаючи на те, що стратегічне управління володіє явними перевагами, воно має ряд недоліків і обмежень щодо застосуванню, а також не володіє, втім, як і інші типи управління, універсальністю застосування в різних



ситуаціях і не може застосовуватися для вирішення будь-яких задач. Недоліки стратегічного управління полягають у наступному [19]:

*По-перше*, стратегічне управління не може дати точного прогнозу майбутнього. Воно лише дає бажаний якісний опис того, що повинна бути організація в перспективі.

*По-друге*, стратегічне управління не має в своєму розпорядженні певного набору процедур і схем їх реалізації. Стратегічне управління є філософією менеджменту, будучи симбіозом інтуїції, професіоналізму і творчості, забезпечуючи взаємозв'язок організації і середовища, її оновлення, а також активне включення всіх працівників в реалізацію задач організації.

*По-третьє*, необхідні великі тимчасові і організаційні витрати для здійснення в організації процесу стратегічного управління. Це обумовлено необхідністю створення і реалізації гнучкого стратегічного плану, здібного до адаптації в умовах змін, як у внутрішній, так і в зовнішньому середовищі організації.

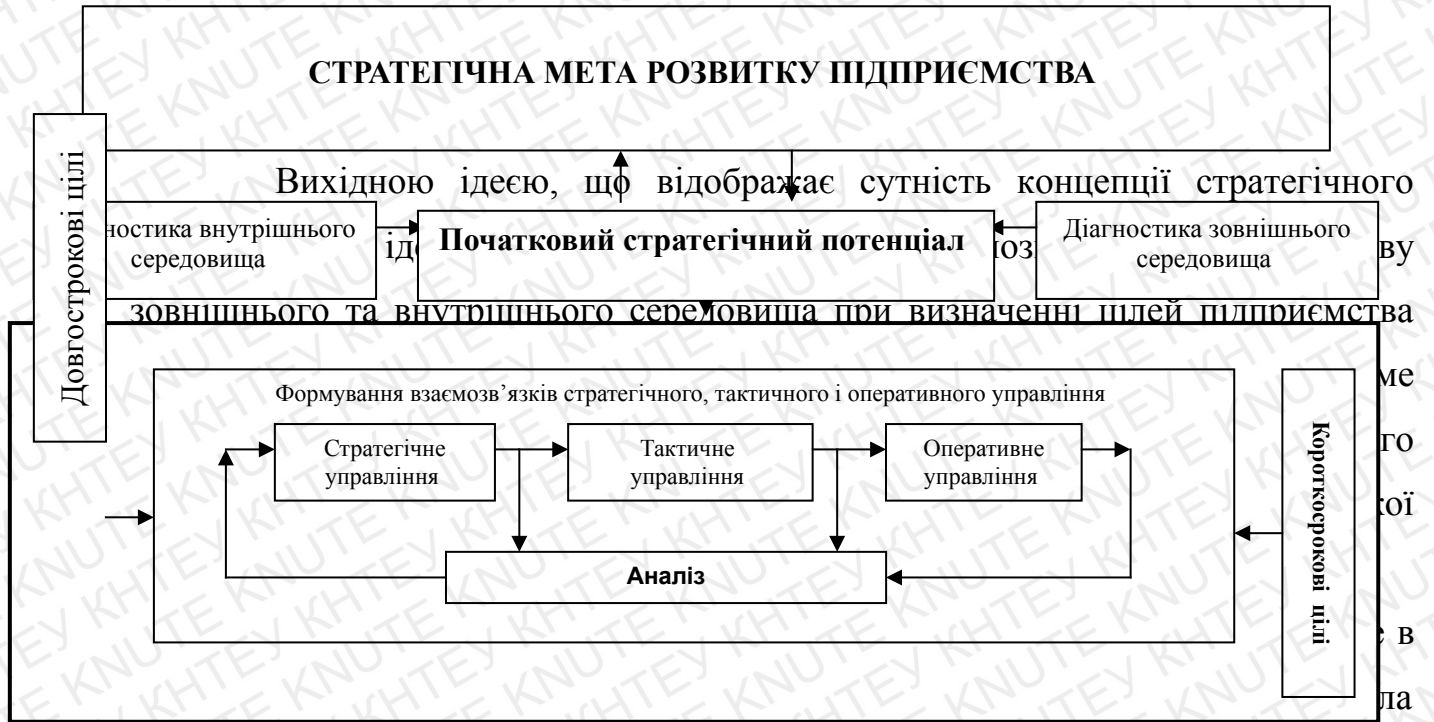
*По-четверте*, зростають негативні наслідки стратегічних помилок.

*По-п'яте*, найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегії, тоді як в більшості випадків основна увага надається стратегічному плануванню. Тому особливої важливості набуває створення організаційної структури, що дозволяє реалізовувати стратегічні плани.

Таким чином, *стратегічне управління підприємством – це процес застосування такої технології управління в умовах невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища, яка дозволяє на базі зіставлення власного економічного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього середовища сформулювати і реалізувати на кожній стадії життєвого циклу підприємства стратегію управління*».[5, С.10] (рис.1.1).

Особливістю представленої схеми є те, що в ній основну увагу приділено етапу реалізації та моніторингу обраної стратегії із застосуванням сучасного інструментарію стратегічного аналізу і джерел інформаційного забезпечення цього процесу.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновки, що процес стратегічного управління являє собою взаємозв'язок елементів алгоритму розробки й реалізації стратегії управління об'єктом для досягнення конкурентної переваги та захисту від невизначених впливів зовнішнього середовища.



назву «Мистецтво війни». Цей давній твір свідчить, що вже тоді стратегія була невід'ємним елементом світогляду людей, а в це поняття вкладався такий сенс,





На  
сьогодняшній  
день, я  
курурю  
направлення  
"письма  
піддержки", в  
рамках  
лицензован  
ия, которое в  
данный  
момент  
проходить на  
нашей  
кафедре по  
специальност  
и "Финансы".

Если у Вас  
есть  
возможность  
поддержать  
Нас в этом  
направлении,  
Мы были бы  
очень  
благодарны  
Вам, если бы  
Вы подписали  
вышеуказанно  
е письмо  
(образец в  
приложении).

### Рис. 1. 1. Структурна схема стратегічного управління підприємством

Более того,  
возможно Вы  
в курсе, что  
*Лернер Бау* багатогранність поняття стратегії обумовлює ще й при незначній зміні  
кута зору на нього зображення їм змінюється, і однозначне визначення знову  
проект  
створення  
стає неможливим. Як уже зазначалось, серйозний науковий інтерес до поняття та  
"Бизнес-  
підприємства виник на початку шістдесятих років. З того часу поняття стратегії  
багато разів визначалось, уточнювалось, інтерпретувалось і т. п.  
образом  
Томпсон А.А у своїй праці [44], яка вже стала класичною, писав:  
«Стратегія ... це визначення основних довгострокових цілей підприємства та  
піддержки  
визначення курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення  
неоценимым  
цілей». Оскільки прийняття нової стратегії може обумовити залучення нових  
вкладом и в  
піддержку его  
типув робітників або виробничих потужностей, перекроїти горизонти бізнесу,  
начинання.

Текст  
обращения (в  
поддержку  
бизнес-  
школы



Ув.

Алла

Михайловича, керівники компанії, це може мати значний вплив на форму організації компанії» [44, с. 16].

Друге ключове визначення стратегії було зроблене на початку 1970-х років К. Ендрю, який до базової дефініції А. Чандлера додав

поняття відзначної компетенції. К. Ендрю також вважав, що загальна стратегія має два однаково важливих аспекти, які тісно взаємопов'язані, але можуть розглядатись і окремо: *перший* — *формулювання стратегії*, *другий* — *її*

виконання.

Формулювання стратегії управління є встановленням чіткої аналітичної мети, в той час як її виконання має передусім адміністративне наповнення.

Важливою

за К. Ендрю, стратегія являє собою ідентифікацію чотирьох складових: ринкової можливості, або що підприємство може запропонувати споживачам на ринку;

2) загальної компетентності та ресурсів або що підприємство може

3) власних цінностей та прагнень або які послуги/товари підприємство прагне запропонувати споживачам;

4) підтверджених зобов'язань перед суспільством та його членами, або що підприємство повинно була б робити.

Таким чином, стратегія управління повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам. Слід відзначити, що визначення стратегії за К. Ендрю лежить в основ сучасної стратегічної концепції і висунуло на перший план ідеї проблеми, які і сьогодні досліджуються.

Визначальною для становлення та розвитку стратегічного управління була позиція І. Ансоффа, який розвинув концепції стратегії на засадах визначення можливостей фірми та напрям її зростання.

Його концепція ділової або корпоративної стратегії має теж чотири базових компоненти:

1) загальної компетентності та ресурсів або що підприємство може

2) власних цінностей та прагнень або які послуги/товари підприємство прагне запропонувати споживачам;

3) підтверджених зобов'язань перед суспільством та його членами, або що підприємство повинно була б робити.

4) загальної компетентності та ресурсів або що підприємство може

- 1) визначення можливостей ринку виробу та його перспектив щодо розвитку диверсифікації;
- 2) розробка та деталізація вектора зростання або напрямку, якому має місце зміна можливостей;
- 3) виділення унікальних можливостей як ринків виробів, такі векторів зростання, які І. Ансофф назвав конкурентною перевагою;
- 4) досягнення синергійного ефекту в результаті поєднання і компетенцій фірми.

Крім внесків А. Чандлера, К. Ендрю та І. Ансоффа, важливих для теоретичного обґрунтування стратегічної концепції управління і, зокрема, для визначення поняття стратегії, в іноземній літературі 60-70-х рр. містяться й інші, досить різні дефініції та підходи до визначення ролі стратегії [38, с. 51]:

- стратегія пов'язана з розподілом ресурсів; стратегія — поєднання інтегруючих рішень та дій;
  - стратегія завжди досягає певної мети чи результату;
  - стратегія залежить від наявності конкурентної переваги;
  - стратегія пристосовує організацію до зовнішнього середовища;
  - стратегія впливає на управлінську структуру фірми; стратегія охоплює і підприємницьку, і управлінську діяльність;
- стратегія використовується на різних рівнях управління: загальному (корпоративному) та бізнесовому;
- стратегія має сутнісну та процесну сторони, тобто існують відмінності між створенням стратегії та її застосуванням.

Перелічені та інші аналогічні визначення сутності та призначення стратегії мали позитивний характер, разом із тим при їх опрацюванні, як зазначалось, створювалась певна основа для подальшого розвитку теорії стратегії, для переходу від індуктивної до дедуктивної послідовності у теоретичних моделях. Такий перехід відбувався у 70-ті роки. Основні ідеї, які привнесені в розвиток поняття стратегії підприємства, зводились до:

- відображення причин, які пояснюють результат, досягнутий підприємством;
- становлення емпіричним шляхом взаємозв'язку між стратегією підприємства та його вихідним станом;
- пояснення наявності великої різноманітності підприємств через різноманітність стратегій, які ними використовуються;
- осмислення та аналітичного представлення співвідношення між різними бізнес-одинацями певного підприємства й ін.

За останні роки з'явився ряд публікацій українською та російською мовами, присвячених проблемам стратегічного управління, в яких теж подана досить велика кількість дефініцій поняття стратегії.

За загальними ознаками ці дефініції можна розбити на три групи.

*До першої групи* входять такі визначення, яких стратегія розглядається як засіб, що використовується підприємством:

- *стратегія* — набір правил та прийомів, за допомогою якою досягаються цілі розвитку підприємства [32, с. 115];
- *стратегія* — спосіб дій, який обумовлює цілком визначену відносно стійку лінію поведінки в достатньо тривалому інтервалі [31,с.21].

На нашу думку, акцентування на перш за все, на забезпечуючій функції стратегії не є коректним, оскільки у засобах, правилах, прийомах, рішеннях та діях міститься, природно, в певній формі та чи інша мета. Засоби та їх використання не є нейтральними

Досить поширеним є визначення, що становлять *другу групу*, якими стратегія є певним плановим документом:

- стратегія — об'єднаний план, який пов'язує всі складові сегменти підприємства і різні аспекти її діяльності [6, с. 31];
- стратегія — план дій фірми для досягнення ринкового успіху і, де тільки можливо, набуття конкурентної переваги над конкурентами [29 с. 429];
- стратегія — довгостроковий план підприємства [23, с.6].



Варто звернути увагу на те, що нерідко поняття стратегії тлумачиться саме в аспекті довгостроковості. На нашу думку, період, на який визначається стратегія, є похідною величиною і залежить від мети підприємства, сутності та обсягу стратегічних дій, які передбачаються до реалізації. Тобто можна сказати, що стратегія не є функцією часу, а передовсім виступає функцією змісту, напрямку розвитку.

На відміну від довгострокових планів стратегія може бути переглянута в будь-який момент (екстремальна, але цілком можлива ситуація). Без очікування кінця планового періоду стратегія може бути заново визначена у зв'язку з реалізацією попередньої і т.п.

Безумовно, стратегічний план розробляється на основі прийнятої стратегії управління. Але ці поняття не є синонімами, оскільки реальна стратегія будь-якого підприємства містить у собі дві частини: заплановані дії та необхідні поправки у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Як вважають, Томпсон і А. Дж. Стрікланд, стратегію краще за все розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [44, с. 20]. У всякому разі елемент незапланованості завжди присутній у будь-якій стратегії, що, напевно, і відрізняє її від визначеного плану.

Ми вважаємо, що найбільш повно поняття стратегії розкриваються у визначеннях, що складають *третю групу* і для яких загальним є підкреслення обов'язкової наявності динамічної компоненти: мети та комплексу дій, які мають визначальний характер для підприємства і які відрізняють його від інших підприємств.

Стратегічні цілі є вихідними і визначальними для всієї стратегії управління. Разом із тим цілі переглядаються або корегуються внаслідок дії зовнішніх чинників (адаптація) та уточнюються або змінюються з урахуванням наявності динаміки внутрішніх ресурсів. Звідки, в загальному сенсі, визначення

поняття стратегії повинно містити в собі три обов'язкових елементи: цілі, їх адаптація і внутрішні можливості досягнення.

К. Омайє у праці «Мислення стратега» виклав своє розуміння поняття стратегії. На його думку, наше мислення стане більш чітким, якщо ми зарезервуємо термін «стратегія» для визначення дій, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін підприємства, що мають відношення до його конкурентів. К. Омайє вважає, що ми повинні відрізнити ці дії від дій, які націлені на досягнення оперативних покращань, таких як підвищення норми прибутку, упорядкування організаційної структури, підвищення ефективності управлінських процедур, поліпшення підготовки персоналу [50].

І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії управління [5, с. 68—69].

1. Процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позицій підприємства.

2. Визначена стратегія повинна використовуватись для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею.

3. Певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному підприємством.

4. При розробці стратегії неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, звичайно, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив.

5. При появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію управління.

Подані результати ретроспективного аналізу процесів становлення та розвитку теорії стратегічного управління підприємством, зокрема стратегії як її

базового поняття, дають підстави зробити висновок про те, що запорукою довготривалого успіху та прибутковості є постійний пошук та створення конкурентних переваг.

*Таким чином, можна зазначити, що стратегія управління підприємством являє собою встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості.*

Дане визначення поняття стратегії підприємства спирається на п'ять основних положень.

1. Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельна. тобто являє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

2. Як для існуючих напрямків, так і для нових, які з'явилися портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень щодо здійснення вертикальної інтеграції, диверсифікації, зовнішнього зростання чи радикальних технологічних змін, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства.

3. Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, які створюються і реалізуються за умов специфічного підходу щодо формування, досягнення, утримання та поновлення конкурентних переваг, відмітності порівняно з іншими підприємствами, які беруть участь у даному напрямку діяльності

4. Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергійного ефекту та невинне зростання в довгостроковому періоді, найкращим чином використовувати *весь стратегічний потенціал — ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатності до самовдосконалення.*

5. Як конкурентні переваги окремого напрямку діяльності повинні постійно підтверджуватись та якісно оновлюватись, так і стратегія управління підприємства не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно



уточнюватись та керуватись або ж, за потреби, принципово змінюватись під впливом зовнішніх чинників.

### **1.3. Ієрархізація факторів розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу**

Управління розвитком суб'єктів підприємницької діяльності ґрунтується на певних теоретичних концепціях розуміння сукупності комплексу факторів (причин), що впливають на результати людської праці. Сутність поняття “фактор” (*лат. faktor – той, що робить, обумовлює, причина*) – є одним із ключових аспектів. Виходячи зі змісту даного терміну, під факторами розуміють рушійні сили, умови, необхідні для здійснення господарських процесів, а також причини, що впливають на результати цих процесів [20].

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

Стратегічний аналіз інформації здійснюється шляхом виявлення та систематизації факторів, що характеризують стан внутрішнього та зовнішнього середовища, поділу на їх групи, у межах яких виділяються факторіальні підгрупи та оцінки впливу факторів на господарську діяльність та перспективи розвитку.

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

Передумовою процесу удосконалення стратегії розвитку підприємств є аналіз факторів зовнішнього середовища, які найбільше впливають на майбутні процеси в даній сфері. Звідси однією з пріоритетних задач формування стратегії розвитку підприємства є завдання його позиціонування у зовнішньому середовищі, зокрема пошук оптимального становища в системі ресурсних потоків. Це пов'язано з тим, що частина параметрів бізнес-процесів (наприклад, такі екзогенні величини, як ставки податків, тарифи на електроенергію, курси валют та ін.) формуються в зовнішньому середовищі підприємства, що може бути інтерпретовано як прояв обмежуючих факторів. Саме наявність цієї категорії робить процес функціонування підприємства значно менше керованим і передбачуваним. Останнє, зокрема, виявляється в зниженні можливості досягнення поставлених цілей, тому вплив факторів зовнішнього середовища є первинним стосовно завдання дослідження внутрішнього середовища підприємства.

Отже *першочерговим* етапом дослідження комплексу факторів розвитку підприємств ресторанного господарства є аналіз чинників макросередовища, які традиційно структурують на політичні, економічні, соціальні та технологічні. Цю групу факторів визначено як модель “*GETS*,” що вказує на чотири групи зовнішніх сил впливу (Government – уряд, Economy – економіка, Technology – технологія, Society – суспільство) або зустрічається абревіатура “*PEST*” (P – Policy – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство,

T – Technology – технологія) [17]. Для підприємств ресторанного господарства слід враховувати і вплив факторів міжнародної сфери.

Отже, важливо не тільки оцінити об'єктивно існуючі фактори, але і визначити їх складові, виділяючи при цьому ті, які мають домінуючий вплив у даній конкретній ситуації для певного сегмента. Доцільність виокремлення та моніторингу груп факторів полягає у необхідності контролювання ситуації за межами власної діяльності, бо, як правило, саме там виникають як можливості, так і загрози щодо розвитку підприємств. Крім того, фактори діють не ізольовано, а системно, що посилює силу їх впливу.

Розкриваючи особливості опосередкованого впливу факторів макросередовища на розвиток ресторанного господарства (маємо на увазі їх дію не безпосередньо на кожне окреме готельне підприємство, а на всі відразу), вважаємо за доцільне зосередити увагу при проведенні аналітичного дослідження на таких їх основних компонентах.

#### *Політико-правові фактори.*

Аналіз правового регулювання (насамперед, у галузі оподаткування, трудового законодавства), рівень державної підтримки розвитку підприємницької діяльності має значний вплив на появу можливостей і загроз для функціонування та розвитку підприємств. Цілком правомірно науковці вважають, що для країн, які розвиваються, найбільшою складністю є не нестача капіталу або недостатність природних ресурсів, низький рівень техніко-технологічного ноу-хау. Найбільш важливо порівняно з цим є відсутність атмосфери традицій і політичної системи, що сприяють розвитку підприємницької діяльності підприємств [15].

З огляду на зарубіжний досвід формування державної політики розвитку підприємств повинно здійснюватися на принципах довгостроковості, стабільності, юридичної захищеності інтересів. Внаслідок цього між державою, яка є виразником суспільних інтересів, і підприємницькими структурами формуються певні економічні відносини, які регламентуються чинним законодавством. Правильно поєднуючи економічні, організаційні, правові та



інші методи, держава здатна стимулювати підприємницьку діяльність у будь-якій галузі господарства. Всі методи державного впливу можна об'єднати у взаємопов'язані групи: непрямі методи фінансового і грошово-кредитного регулювання (податкова та амортизаційна політика); пряме державне регулювання (розподіл державних інвестицій, субсидій, дотацій тощо), методи регулювання матеріальних потоків і виробничої діяльності (ліцензування, сертифікація діяльності) [20].

Із зазначених методів державного впливу на розвиток ресторанних підприємств та їх підприємницьку активність, суттєвим є вплив оподаткування. Що стосується конкретизації її впливу на готельні підприємства, то, на наш погляд, антистимулююча роль оподаткування для ресторанного господарства виявляється насамперед у чисельності податків та зборів до бюджету, яка складає майже тринадцять платежів.

За існуючої податкової системи для підприємств ресторанного господарства стає не вигідно здійснювати амортизацію та модернізацію основних фондів, адже законодавчо встановлені норми амортизації низькі, а враховуючи застосування понижуючих коефіцієнтів, взагалі унеможливають оновлення матеріально-технічної бази [14].

У світовій практиці стимулюючі функції щодо забезпечення розвитку підприємництва відводиться системі прискореної амортизації. Підприємницьким організаціям надається право переносити частину прибутку в амортизаційні витрати, що не оподатковуються. На думку українських аналітиків, це сприятиме тому, що підприємства з низькою та від'ємною рентабельністю мінімізують навантаження на витрати виробництва, а рентабельні підприємства матимуть широкі можливості для мобілізації інвестиційних ресурсів за допомогою податкових знижок [45].

*Економічні фактори.* Загальний стан економіки, тенденції її розвитку змінюють зовнішнє середовище відповідно до якого підприємства формують стратегію і тактику господарської діяльності.

На нашу думку, найважливішими факторами, які потребують постійної діагностики й оцінки в ресторанному господарстві є: ціна позичкового капіталу, рівень та темпи інфляції, обмінний курс та стабільність конвертації національної валюти, стан розвитку галузей інфраструктури гостинності, місткість внутрішнього ринку, рівень платоспроможного попиту, купівельна спроможність населення, кредитні ставки тощо.

Суттєвий вплив на характер можливостей та загроз для підприємств ресторанного господарства має і рівень економічного зростання економіки в цілому. Він призводить до збільшення витрат споживачами, тим самим надаючи можливості для розвитку, послаблюючи конкуренту боротьбу у сфері окремих галузей. Відповідно рецесія в економіці зумовлює зниження попиту, зростання конкурентної боротьби, банкрутство. При прогнозованому економічному спаді держава може ускладнити умови отримання кредитів, підвищити податки та ставки НБУ. Реагуючи на негативні тенденції, в діяльність підприємства вносяться відповідні, здебільшого незаплановані корективи. Це спонукало нас зробити стислий огляд загальноекономічних тенденцій, який суттєво допоможе в процесі здійснення стратегічного аналізу.

Вплив економічної сфери на ресторанне господарство України виявляється у загальноекономічних тенденціях, притаманних трендам сфери гостинності. Адаптація та розвиток суб'єктів ресторанного бізнесу до особливостей сучасних умов господарювання залежить і від економічних індикаторів туристичної сфери як загальноекономічного фактора, що визначає умови функціонування ресторанного господарства, а отже, й результати господарської діяльності. Тому вважаємо за доцільне розглянути її основні галузеві особливості.

Щорічно темп зростання ринку ресторанного бізнесу складає 20 – 30%. Так, за даними Державного комітету статистики України, у 2015-17 рр. загальний прибуток власників ресторанів, барів, кав'ярень і інших закладів склав 367,5 млн. грн. – проти 312,4 млн. грн. у 2016 р.. Згідно даних аналітиків

DISCOVERY Research Group, . обсяг українського ринку ресторанних послуг перевищив 630 млн. грн., а локального (м.Київ) – 120 млн. грн..

При цьому необхідно відзначити, що ведення ресторанного бізнесу в Україні є найбільш ризикованим. Так наприклад, в Європі, де цей бізнес вважається найбільш стабільним, близько 45% проектів не переживають стартового терміну в 2 роки. Загальну кількість ресторанів в м. Києві підрахувати складно. В даний час маркетингові статистичні і консалтингові агентства не приводять точних даних про загальну кількість ресторанів у м. Києві. Так за даними компанії DISCOVERY Research Group в столиці за підсумками 2015 р. налічувалося близько 1,5 тис. ресторанних закладів, а згідно даних КМДА – більше 3500 суб'єктів бізнесу.

Порівняно швидка окупність вкладень в ресторанний бізнес впродовж вже декількох років привертає інвесторів з інших галузей економіки: прибутковість інвестицій у 2015 – 2016 роках досягала 60% річних, при нормі 40%. Разом з тим з урахуванням впливу економічної кризи в 2017-14 рр. яка вплинула на зовнішнє середовище ринку ресторанних послуг, обсяги продажів в ресторанному бізнесі скоротилися. Так, перед власниками ресторанів виникла проблема адаптації до змін, що відбулися, головна з яких, – зниження чисельності відвідувачів і, як наслідок, зростання конкуренції.

В Україні кількість споживачів ресторанних закладів зростає. Безумовним лідером на вітчизняному ринку ресторанного бізнесу є м. Київ. За даними дослідницького агентства DISCOVERY Research Group в період з 2015 р. по 2017 р. 47% киян відвідували ресторани м. Києва.

#### *Технологічні фактори.*

Вплив технологічних факторів на розвиток ресторанних підприємств виявляється у застосуванні під час створення ресторанного продукту інноваційних технологій, новітніх методів просування та продажу ресторанних послуг тощо.

Характерним для сучасного ресторанного бізнесу є те, що здебільшого підприємці не займаються інноваціями доти, доки не усвідомлять, що завдяки



ним вони зможуть підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. Ми дотримуємося думки, що не побачивши нових перспектив і запізнившись із модернізацією, підприємство може втратити свою частку на ринку ресторанних послуг.

Особливої цінності технологічні фактори набувають у реалізації *інформаційного* забезпечення функціонального розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження технологічних факторів та їх складових повинні стати можливі зміни технологій і прогнозування їх впливу на розвиток підприємства. Як ми відзначали вище, у ресторанному господарстві вплив технологічних факторів виявляється насамперед у впровадженні сучасних інформаційних технологій у процес надання послуг. Слід зазначити, що на ринку ресторанних послуг Основні функції *інформаційного* забезпечення полягають у наступному:

- автоматизація процесу бронювання (клієнт заходить на сайт ресторану, вибирає захід і бронює стіл на тих умовах, які надає ресторан);
- створення і управління базою даних клієнтів;
- централізоване бронювання в мережі барів, кафе, ресторанів через єдиний контактний центр (клієнт реєструється і його профіль відразу ж потрапляє в базу даних ресторану);
- автоматизація обліку депозитів за бронювання столу.

Система дозволяє мати актуальну інформацію за станом депозитів у будь-який момент часу вести облік сплачених/несплачених бронювань і складати необхідну звітність;

- управління розподілом столів і розсадженням клієнтів.

Отже, аналіз впливу технологічних факторів на формування стратегії розвитку ресторанних підприємств пов'язаний з інформаційними можливостями, які сприяють знаходженню найбільш вигідних умов різноманіт  $P^1$  угод, уникненню бар'єрів на шляху нових учасників ринку, зниженню трансакційних витрат між потенційними партнерами.

### *Соціальні (соціокультурні) фактори.*

Соціальна складова досліджується з метою виявлення впливу на господарську діяльність таких соціальних явищ, як демографічна структура населення, рівень кваліфікації населення, рівень безробіття, система суспільних цінностей, мобільність населення тощо. Головна особливість соціальної компоненти полягає в тому, що вона змінюється відносно повільно, але спроможна привести до істотних змін в оточенні будь-якого підприємства. Більш того, саме ця компонента має найбільший вплив на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість споживчого попиту. Так, незважаючи на деякі позитивні зрушення, в Україні не відчувається суттєвого покращання ситуації в соціальній сфері. Не зменшилася диференціація доходів населення, продовжує зростати рівень бідності.

Не можна не зважати й на те, що обмеженими залишаються можливості і у людей похилого віку, які у розвинених країнах становлять собою ту частку туристів, що динамічно зростає. Так, середньомісячний розмір пенсій в Україні не перевищує третини від середньомісячної заробітної плати, тоді як за світовими стандартами цей показник має бути вищим за 70%. Ідентифікація факторів розвитку дає можливість структурувати процес формування стратегії розвитку з метою уникнення механістичних інтерпретацій впливу факторів шляхом “пристосування” один до одного.

### *Міжнародні фактори*

Основними факторами, що відображають вплив міжнародних процесів на ресторанне господарство, є договірно-правова база зовнішніх відносин розвитку франчайзингових відносин.

Франчайзинг відноситься до тих форм організації бізнесу, які можна охарактеризувати як гібридні. Виникнення франчайзингових відносин – закономірний результат еволюційного розвитку організацій, а також тих сегментів ринку, де склалися найбільш сприятливі умови для тих сфер підприємницької діяльності, в яких франчайзинг з'явився найбільш адекватним і ефективним способом розвитку бізнесу. Бренд, або торгова марка – це

ключовий ресурс розвитку бізнесу на основі франчайзингу. Як відомо, за допомогою впровадження торгових марок забезпечується ідентифікація бізнесу, що принципово важливо для мережевих структур, а також сильна прихильність споживачів. Підхід до торгової марки як важливого нематеріального активу все більш активно використовується на національному ресторанному ринку. Зусилля з боку ресторанних мереж стають все більш усвідомленими. При цьому переваги віддаються не виводу на ринок нових мереж, а розвитку тих, які функціонують

Сприятливий чинник, сприяючий розвитку франчайзингових мереж у сфері ресторанного бізнесу – це попит, що зростає. Згідно дослідженнями, близько 16% українців більше двох разів на тиждень користувалися послугами підприємств швидкого харчування. У подальший період ситуація на ресторанному ринку зміниться (табл. 1.1.). Неперспективними виявилися дорогі ресторани і кафе.

Розвиток ресторанного ринку почали визначати ніші, зайняті недорогими ресторанами з концепцією сімейний, ресторанами середньої цінової групи, а також мережами ресторанів, що функціонують під однією торговою маркою. Визначено, що найбільший імпульс розвитку отримують мережі швидкого харчування з відомими брендами.

Таблиця 1.1

*Рейтинг перспектив розвитку ресторанного ринку, %*

Напрямок розвитку	Перспективність		
	Найперспективніший	Перспективний	Неперспективний
Дорогі ресторани	2	7	31
Їдальні самообслуговування	0,2	0	31
Недорогі сімейні ресторани	31	18	7
Ресторани швидкого харчування	14	11	8
Дорогі кафе	0,2	2	2,5
Кафе середньої цінової групи	4	13	4
Бістро, закусочні			



Ресторани середньої цінової групи	2	8	7
Ресторанні мережі під однією торговою маркою	27	18	8
	21	22	3

Узагальнюючі визначені фактори макросередовища, зазначимо, що особливістю української економіки є відсутність повноцінних інформаційної, фінансової і правової інфраструктур індустрії ресторанного господарства, що створюють в розвинених країнах необхідне середовище для ефективної конкуренції. Наявність цих інституцій впливає на формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства

Отже, ресторанний бізнес, є сферою національної економіки, яка комплексно здійснює процес виробництва, реалізації і обслуговування споживачів відповідно до їх соціально-економічних потреб і можливостей, яка відчуває позитивний та негативний вплив факторів макросередовища.

## **Висновки до розділу 1**

1. Конкретизовано поняття “стратегічне управління” як управлінський процес розробки, реалізації та контролю стратегічних рішень, що забезпечують довготривалу конкурентоспроможність організації та її структурних підрозділів шляхом впровадження заходів, які забезпечують оптимальне використання та швидке реагування існуючого потенціалу на зміни зовнішньої кон’юнктури. Стратегічне управління – процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як усередині підприємства, так і поза ним, або все разом потребують відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом.

2. На основі систематизації основних теоретичних підходів, зокрема в еволюційному розвитку, поняття „стратегія” є визначенням, науково обґрунтованим довготерміновим напрямком (генеральним курсом) розвитку організації, якому відповідають певна система заходів і дій (тактика) та концептуальні засади поведінки (політика), реалізація яких сприяє досягненню цілей діяльності й утвердженню її місії у ринковому просторі.

3. Обґрунтовано та доведено, що стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, всезагальною і забезпечуючою функцією, інструментом (інформаційною базою) якого є стратегічний аналіз, тобто кожен етап стратегічного менеджменту потребує аналітичного забезпечення, інакше кажучи, застосування аналітичних прийомів та методів з метою розробки та реалізації стратегії та контролю над її виконанням.

4. Критична оцінка теоретичних підходів зарубіжних та вітчизняних науковців до розуміння стратегічного аналізу як окремого самостійного виду аналізу й науки, дала можливість визначити стратегічний аналіз як підприємницький аналіз, практично-методичний інструментарій якого не є „чистим аналізом”, а своєрідним аналітичним апаратом, котрий дає змогу одночасно досліджувати зовнішнє і внутрішнє підприємницьке середовище, уточнювати місію і формувати стратегічні цілі організації, генерувати „портфель” стратегій, відстежувати реалізацію стратегічних рішень.

5. Визначено, що основними елементами стратегічного аналізу є діагностика внутрішнього середовища, моніторинг зовнішнього середовища бізнесу, аналіз конкурентних переваг, оцінка стратегічних позицій організації, аналіз стратегічних альтернатив і на основі цього побудовано структурно-логічну модель системи стратегічного аналізу.

6. Для впровадження системи стратегічного управління та здійснення стратегічного аналізу необхідні значні затрати часу та ресурсів, оптимальне використання яких потребує створення спеціального підрозділу зі здійснення стратегічного аналізу.

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

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

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

8. Ресторанний бізнес, є сферою, яка комплексно здійснює процес виробництва, реалізації і обслуговування споживачів відповідно до їх соціально-економічних потреб і можливостей, яка відчуває позитивний та негативний вплив факторів маросередовища.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «ПЕТРОВСЬКИЙ БРОВАР» М. КИЇВ**

#### **2.1. Моніторинг господарської діяльності ресторану**



Головною метою діяльності ресторану є отримання прибутку, а засобом її досягнення — задоволення потреб споживача. Для досягнення мети господарської діяльності, підприємство має сформулювати цілі, пов'язані зі споживчим сегментом, розробкою нової продукції, якістю послуг, формами обслуговування та ін. Ці тактичні цілі досягаються шляхом ефективного використання всіх видів ресурсів, зниження витрат виробництва та обігу. Такими цілями є:

- отримання прибутку в довгостроковій перспективі;
- отримання доходу від продажу і максимізації продажу;
- вибір сегменту ринку;
- визначення ціни на власну продукцію;
- виживання в умовах нестабільної економіки і конкуренції;
- соціальна відповідальність.

Одна з найбільш важливих проблем, яку приходится вирішувати господарюючим суб'єктам є підвищення ефективності їх діяльності і досягнення сталого фінансового положення. Фінансовий стан підприємства - комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Для цього потрібно здійснювати моніторинг господарської діяльності .

Розглянемо підхід до визначення категорії «моніторинг». Моніторинг має методологію системного підходу, представляючи розділ комплексного економічного аналізу. **Моніторинг** — це складова управління економічними об'єктами, що полягає в систематичному аналізі їхньої діяльності, вивченні стану справ.( А. А. Канку, І. П. Кошова [45,с.68].

Моніторинг господарської діяльності базується на комплексі економічної інформації, носить оперативний характер і цілком підпорядкований керівництву підприємством. Такий моніторинг дає можливість реально оцінити

стан справ на підприємстві, досліджувати структуру собівартості не тільки всієї випущеної і реалізованої продукції, але й собівартості окремих її видів.

Для проведення моніторингу господарської діяльності ресторан «Петровський Бровар» необхідно використати баланс та фінансову звітність суб'єкта за наступним методом:

Етап 1. Аналізування економічних показників ресторану «Петровський Бровар»;

Етап 2. Проведення горизонтального та вертикального аналізу балансу ТОВ «Петровський Бровар»;

Етап 3. Аналізування фінансових результатів ресторану «Петровський Бровар»:

3.1 Аналізування ліквідності балансу;

3.2 Аналізування фінансового стану;

3.3 Аналізування показників ділової активності;

3.4 Дослідження показників рентабельності;

3.5 Аналізування рентабельності, за п'ятифакторною моделлю Дюпон;

Етап 4. Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Петровський Бровар».

Отже, користуючись запропонованим методом (рис.2.1), проведемо моніторинг господарської діяльності ресторану «Петровський Бровар».

**Етап 1. Економічні показники.** Проведемо аналіз економічних показників ресторану «Петровський Бровар» за 2015-2017 рр. (табл. 2.1).

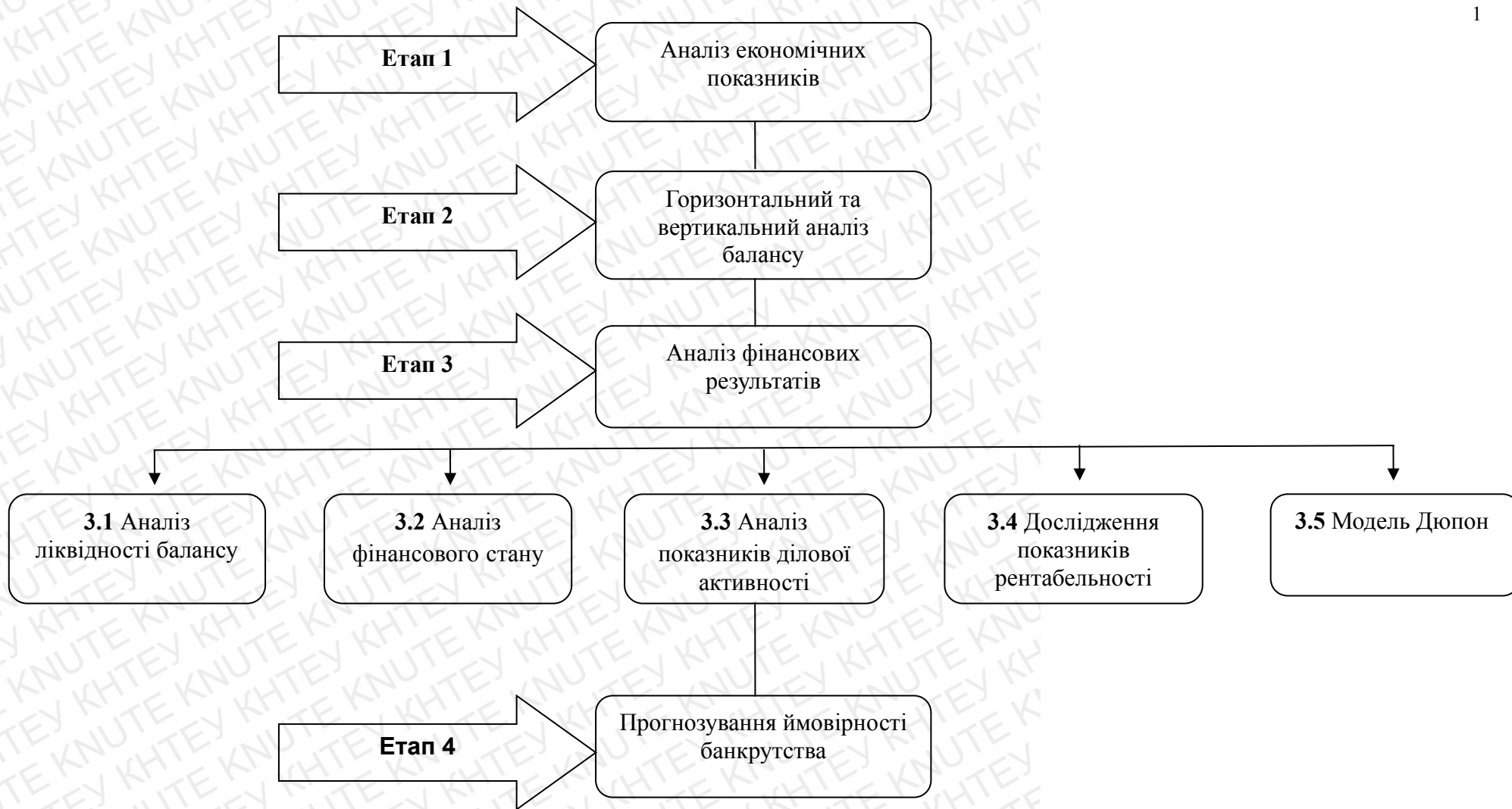


Рис. 2.1 Послідовність моніторингу господарської діяльності ресторану «Петровський Бровар»



Таблиця 2.1

## Економічні показники діяльності ресторану «Петровський Бровар» за 2015-2017 рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2017/ 2016 рр.	2017/ 2015 рр.	2017/ 2016 рр.	2017/ 2015 рр.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	142,25	151,05	257,55	106,50	115,30	70,51	81,05
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4	4	4	0	0	0	0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	91,05	99,15	224,55	125,40	133,50	126,48	146,62
Реалізовано продукції, тис. грн.	800,30	688,10	645,20	-42,90	-155,10	-6,23	-19,38
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	778,07	807,55	1024,9	29,48	246,8	3,79	31,72
Матеріальні витрати, тис. грн.	139,7	141,12	216,19	52,6	116,7	116,3	136,2
Витрати на оплату праці, тис. грн.	322,64	375,21	439,31	52,6	116,7	116,3	136,2
Чисельність працюючих, осіб	12	15	15	0	3	0	25
Чистий прибуток, тис. грн.	20,80	7,10	-9,60	-16,70	-30,40	-235,21	-146,15
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / осіб	66,69	45,87	43,01	-2,86	-23,68	-6,23	-35,50
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / осіб	114,33	68,81	64,52	-4,29	-49,81	-6,23	-43,57
Витратомісткість продукції, %	52,71	41,20	39,66	-1,54	-13,05	-3,74	-24,76
Середня заробітна плата, грн.	1542,36	1453,89	1453,89	0	-88,47	0	-5,74

За даними таблиці ми бачимо, що середньорічна вартість активів в 2017 році становить 257,55 тис. грн. Це на 106,50 тис. грн. більше минулорічного показника, (темپ приросту становить 70,51%), а в порівняння із показником за 2015 рік вартість активів збільшилася на 115,30 тис. грн. (темپ приросту активів ТОВ «Петровський Бровар» за 2015-2017 роки становить 81,05%).

Середньорічна вартість основних засобів (за первісною оцінкою) становить в 2017 році 4 тис. грн. За останній рік вартість основних засобів зменшилася на 0 тис. грн. (темп приросту основних засобів за останній рік склав 0%). У порівнянні із 2015 роком, вартість основних засобів зменшилася на 0 тис. грн. (темп приросту за 2015-2017 роки становить 0%).

Середньорічна вартість власного капіталу склала в 2017 році 224,55 тис. грн. За останній рік власний капітал зріс на 125,40 тис. грн. (темп приросту за останній рік склав 126,48%). У порівнянні із показником за 2015 рік, власний капітал зріс на 133,50 тис. грн. (темп приросту становить 146,62%).

Виручка від реалізації склала в 2017 році 645,20 тис. грн. За останній рік обсяг збуту впав на 42,90 тис. грн. (темп приросту за останній рік склав -6,23%). У порівнянні із показником за 2015 рік, обсяг реалізації впав на 155,10 тис. грн. (темп приросту становить -19,38%).

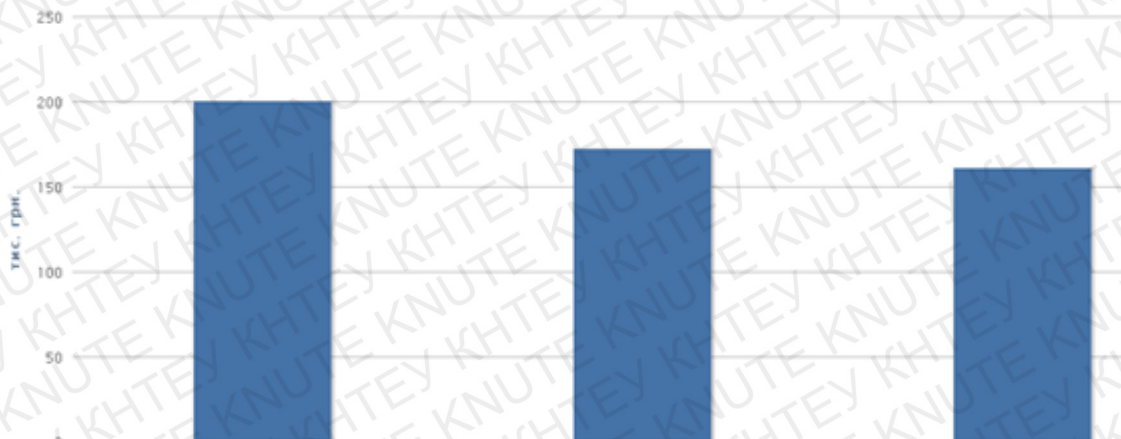
Порівнюючи темпи приросту активів, основних засобів та власного капіталу та виручки від реалізації ми бачимо, що найбільший приріст має середньорічна вартість власного капіталу (126,48%). За 2016-2017 роки темп приросту власного капіталу більший темпу приросту основних засобів. Це є хорошим показником, який свідчить про те, що основні засоби нарощуються за рахунок власних коштів. Порівнюючи темп приросту власного капіталу із активами ми бачимо, що темп приросту власного капіталу більший темпу приросту активів - це хороший показник. Виручка від реалізації зростає меншими темпами, ніж активи підприємства. Це говорить про те, що інвестиції підприємства в капітал не окуповуються повною мірою.

На рис 2.2 наведено порівняння темпів приросту активів, основних засобів, власного капіталу та виручки від реалізації за 2016-2017 роки.



*Рис. 2.2 Порівняння темпів приросту активів основних засобів, власного капіталу та виручки ресторану «Петровський Бровар» за 2015-17рр.*

Основними показниками, що характеризують ефективність використання основних засобів та забезпечення ними є фондovіддача, фондovісткість та фондooзброєність. Проаналізуємо їх. Показник фондovіддачі склав в 2017 році 161,30. Темп приросту за останній рік становить -6,23%, що є негативним фактором для досліджуваного підприємства. Динаміка показника фондovіддачі наведена на рис 2.3.



*Рис. 2.3 Динаміка зміни показників фондovіддачі ресторану «Петровський Бровар»*

Фондovісткість – показник, що є оберненим до фондovіддачі. В 2017 році він склав 0,01. Темп приросту показника за останній рік 6,65%, а за 2015-2017 роки 24,04%.



Фондоозбросеність становить в 2017 році 0,40 тис. грн. на одного працюючого. Даний показник у порівнянні із 2016 роком зменшився на 0 тис. грн., а у порівнянні із показником за 2015 рік зменшився на 0,17 тис. грн. Тобто величина основних засобів на одного працівника зменшується.

Проведемо аналіз персоналу та ефективності його роботи.

Чисельність персоналу становить в 2017 році 15 чол., з них обслуговуючого персоналу 10 чол. (66,67%).

За останній рік чисельність працюючих залишалася стабільною, без змін. Негативним фактором є зменшення продуктивності праці персоналу. За останній рік вона впала на 2,86 тис. грн. Продуктивність персоналу впала на 4,29 тис. грн. Зазначимо, що фонд оплати праці за останній рік зменшився, що пов'язано із зменшенням числа працюючих на підприємстві. За період з 2016 по 2017 роки темп приросту фонду оплати праці склав 0%, середньорічної заробітної плати 0%, а продуктивності праці -6,23%, що є негативним фактором, що свідчить про погіршення використання трудових ресурсів.

Порівняння зміни фонду оплати праці та продуктивності праці наведено в рис. 2.4

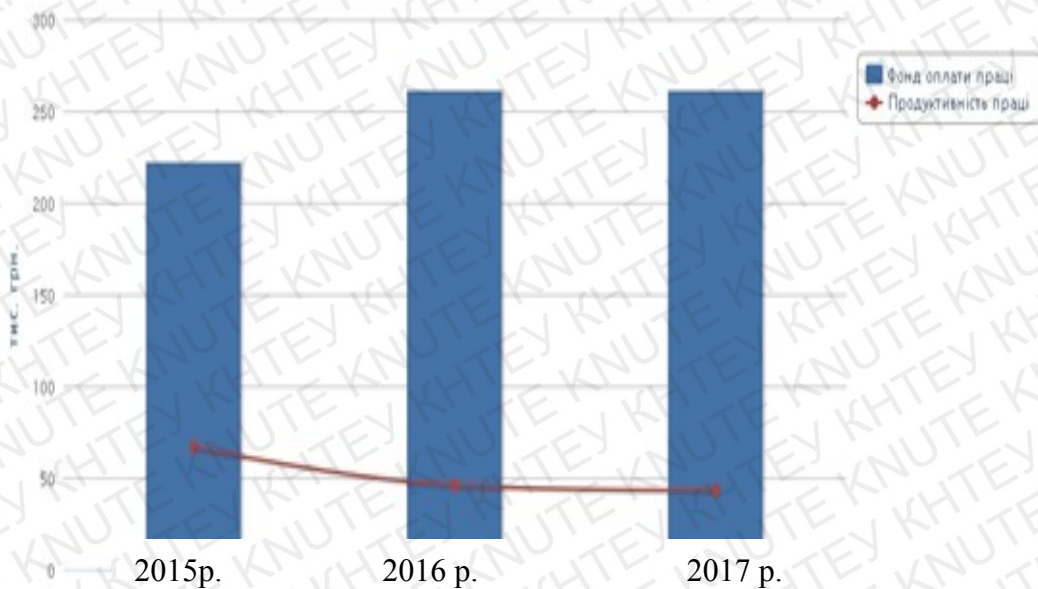
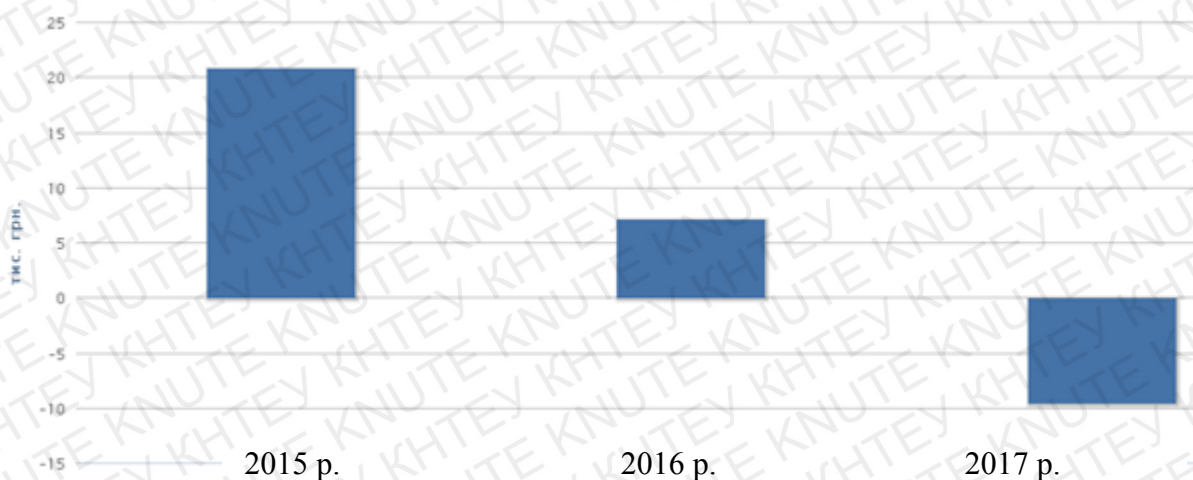


Рис. 2.4 Порівняння зміни фонду оплати праці та продуктивності праці у ресторані «Петровський Бровар»

Аналіз ефективності діяльності підприємства показав, що підприємство є збитковим, збиток в 2017 році становить 9,60 тис. грн., що на 16,70 тис. грн. менше минулорічного показника. Динаміка прибутку наведена на рис. 2.5.



*Рис. 2.5 Динаміка чистого прибутку ресторану «Петровський Бровар»*

Отже, позитивними змінами в діяльності є: збільшення середньорічної вартості активів.

Негативними є: зменшення вартості основних засобів, зменшення вартості власного капіталу, зменшення виручки, зменшення фонду оплати праці, зменшення прибутку, погіршення фондівіддачі, погіршення продуктивності праці, зменшення заробітної плати працівників, зменшення рентабельності продукції, зменшення рентабельності активів.

## **Етап 2. Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу**

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ресторану «Петровський Бровар» в таблиці 2.2.

Залишкова вартість основних засобів становить на кінець 2017 року 0,10 тис. грн., що на 0 тис. грн. менше показника на кінець 2016 року (темп приросту за цей період склав 0%), та на 0 тис. грн. менше значення показника на кінець 2015 року (темп приросту за 2 роки становить 0%). На кінець 2017 року питома вага основних засобів в майні підприємства становить 0,03% ( $0,10 / 362,30 * 100$ ).

Питома вага основних засобів за 2 останні роки зменшилась на 0,04%. Загальна вартість необоротних активів склала на кінець 2017 року 0,10 тис. грн., що на 0 тис. грн. менше показника за 2016 рік



Таблиця 2.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів балансу ресторану  
"Петровський Бровар" за 2015-2017 рр.

Активи	Код рядка	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
		2015	2016	2017	2017/ 2016 рр.	2017/ 2015 рр.	2017/ 2016 рр.	2017/ 2015 рр.	2015	2016	2017	2017/ 2016 рр.	2017/ 2015 рр.
Основні засоби	030	0,10	0,10	0,10	0	0	0	0	0,07	0,07	0,03	-0,04	-0,04
Всього необоротні активи	080	0,10	0,10	0,10	0	0	0	0	0,07	0,07	0,03	-0,04	-0,04
Товари	140	123,40	126,10	340,80	214,70	217,40	170,26	176,18	82,65	82,53	94,07	11,54	11,41
Дебіторська заборгованість за товарами	160	20,70	25,10	14,80	-10,30	-5,90	-41,04	-28,50	13,86	16,43	4,09	-12,34	-9,78
Грошові кошти	230-240	5,10	1,50	6,60	5,10	1,50	340	29,41	3,42	0,98	1,82	0,84	-1,59
Всього оборотні активи	260	149,20	152,70	362,20	209,50	213	137,20	142,76	99,93	99,93	99,97	0,04	0,04
Вартість активів	280	149,30	152,80	362,30	209,50	213	137,11	142,67	100	100	100	0	0



(необоротних активів за останній рік становить 0%), та на 0 тис. грн. менше значення показника 2015 року (темپ приросту за 2 роки становить 0%). На кінець 2017 року питома вага необоротних активів в загальній вартості майна ТОВ "Петровський Бровар" становить 0,03% ( $0,10 / 362,30 * 100$ ). Питома вага необоротних активів за період з 2015 по 2017 роки зменшилась на 0,04%.

Залишки товарів становлять на кінець 2017 року 340,80 тис. грн., що на 214,70 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 170,26%) та на 217,40 тис. грн. більше значення показника 2015 року (темп приросту за 2 роки становить 176,18%). На кінець 2017 року питома вага товарів в активах підприємства становить 94,07% ( $340,80 / 362,30 * 100$ ). Питома вага товарів за 2 останні роки збільшилась на 11,41%.

Дебіторська заборгованість за товарами становить на кінець 2017 року 14,80 тис. грн., що на 10,30 тис. грн. менше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить -41,04%) та на 5,90 тис. грн. менше значення показника за 2015 рік (темп приросту за 2 роки становить -28,50%). На кінець 2017 року питома вага дебіторської заборгованості за товарами в активах підприємства становить 4,09% ( $14,80 / 362,30 * 100$ ). Питома вага дебіторської заборгованості за товарами за 2 останні роки зменшилась на 9,78%.

Грошові кошти становлять на кінець 2017 року 6,60 тис. грн., що на 5,10 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 340%) та на 1,50 тис. грн. більше значення показника за 2015 рік (темп приросту за 2 роки становить 29,41%). На кінець 2017 року питома вага грошових коштів в активах підприємства становить 1,82% ( $6,60 / 362,30 * 100$ ). Питома вага грошових коштів за 2 останні роки зменшилась на 1,59%.

Загальна вартість оборотних активів на кінець 2017 року становить 362,20 тис. грн., що на 209,50 тис. грн. більше показника на кінець 2016 року. Темп приросту оборотних коштів за останній рік становить 137,20%. У порівнянні із показником за 2015 рік, оборотні кошти збільшилися на 213 тис. грн., а темп приросту склав 142,76%. На кінець 2017 року питома вага оборотних активів в

активах підприємства становить 99,97% ( $362,20 / 362,30 * 100$ ). Питома вага оборотних активів за 2 останні роки збільшилась на 0,04%.

Загальна вартість майна ресторану "Петровський Бровар" становить на кінець 2017 року 362,30 тис. грн., що на 209,50 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 137,11%) та на 213 тис. грн. більше значення показника за 2015 року (темп приросту за 2 роки становить 142,67%).

Проаналізуємо пасиви досліджуваного підприємства в таблиці 2.3.

Статутний капітал становить на кінець 2017 року 500 тис. грн. , що на 400 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 400%) та на 400 тис. грн. більше значення показника на кінець 2015 року (темп приросту за 2 роки становить 400%). На кінець 2017 року питома вага статутного капіталу в пасивах підприємства становить 138,01% ( $500 / 362,30 * 100$ ). Питома вага статутного капіталу за 2 останні роки збільшилась на 71,03%.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) становить на кінець 2017 року -9,60 тис. грн. Це на 16,70 тис. грн. менше показника на кінець 2016 року (темп приросту за останній рік становить -235,21%). У порівнянні із показником за 2015 рік, нерозподілений прибуток (збиток) менший на 30,40 тис. грн. (темп приросту за 2 роки становить -146,15%). На кінець 2017 року питома вага нерозподіленого прибутку в пасивах підприємства становить -2,65% ( $-9,60 / 362,30 * 100$ ). Питома вага нерозподіленого прибутку за 2 останні роки зменшилась на 16,58%.

Загальна сума власного капіталу становить на кінець 2017 року 342 тис. грн., що на 234,90 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 219,33%) та на 250,80 тис. грн. більше значення показника 2015 року (темп приросту власного капіталу за 2 роки становить 275%). На кінець 2017 року питома вага власного капіталу в пасивах ТОВ "Петровський Бровар" становить 94,40% ( $342 / 362,30 * 100$ ). В порівнянні із 2015 роком, питома вага збільшилась на 33,31%.

Таблиця 2.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу ресторану  
«Петровський Бровар» за 2015-2017 рр.

Джерела формування майна	Код рядка	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
		2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.	2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.
Статутний капітал	300	100	100	500	400	400	400	400	66,98	65,45	138,01	72,56	71,03
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	20,80	7,10	-9,60	-16,70	-30,40	-235,21	-146,15	13,93	4,65	-2,65	-7,30	-16,58
Всього власний капітал	380	91,20	107,10	342	234,90	250,80	219,33	275	61,09	70,09	94,40	24,31	33,31
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	30,30	13,40	20,30	6,90	-10	51,49	-33,00	20,29	8,77	5,60	-3,17	-14,69
Всього короткострокових зобов'язань	620	58,10	45,70	20,30	-25,40	-37,80	-55,58	-65,06	38,91	29,91	5,60	-24,31	-33,31
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>149,30</b>	<b>152,80</b>	<b>362,30</b>	<b>209,50</b>	<b>213</b>	<b>137,11</b>	<b>142,67</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги становлять на кінець 2017 року 20,30 тис. грн., що на 6,90 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 51,49%) та на 10 тис. грн. менше значення показника на кінець 2015 року (темп приросту за 2 роки становить -33,00%). На кінець 2017 року питома вага кредиторської заборгованості в пасивах підприємства становить 5,60% ( $20,30 / 362,30 * 100$ ). Питома вага кредиторської заборгованості за 2 останні роки зменшилась на 14,69%.

Загальна сума короткострокових зобов'язань ресторану «Петровський Бровар» становить на кінець 2017 року 20,30 тис. грн., що на 25,40 тис. грн. менше показника на кінець 2016 року (темп приросту за останній рік становить -55,58%) та на 37,80 тис. грн. менше значення показника на кінець 2015 року (темп приросту за 2 роки становить -65,06%). На кінець 2017 року питома вага короткострокових зобов'язань в пасивах підприємства становить 5,60% ( $20,30 / 362,30 * 100$ ). Питома вага короткострокових зобов'язань за 2 останні роки зменшилась на 33,31%.

### **Етап 3. Аналіз фінансових результатів**

Проведемо аналіз фінансових результатів ресторану "Петровський Бровар" за 2015-2017 рр. Почнемо із аналізу доходів в таблиці 2.4.

Фінансові результати - це зіставлення валових доходів і валових витрат, регламентованих податковим законодавством.

Перевищення валових доходів над витратами дає прибуток; перевищення витрат над доходами - збиток.

Розглянемо структуру доходів на рис.2.6.

Чистий дохід в 2017 році склав 645,20 тис. грн., що на 42,90 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав (-6,23% ( $645,20 - 688,10 / 688,10 * 100$ )). У порівнянні із показником за 2015 рік чистий дохід зменшився на 155,10 тис. грн., а темп приросту за 2015-2017 роки склав - 19,38% ( $((645,20 - 800,30) / 800,30 * 100)$ ). Питома вага чистого доходу в доходах підприємства в 2017 році склала 97,74% ( $645,20 / 660,10 * 100$ ).

Таблиця 2.4

Динаміка та структура доходів ресторану  
«Петровський Бровар» за 2015-2017 рр.

Вид доходу	Код рядка	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
		2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.	2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.
Чистий дохід	030	800,3	688,1	645,2	-42,9	-155,1	-6,23	-19,4	100	94,87	97,74	2,87	-2,26
Всього доходи		800,3	725,3	660,1	-65,2	-140,2	-8,99	-17,5	x	x	x	x	x

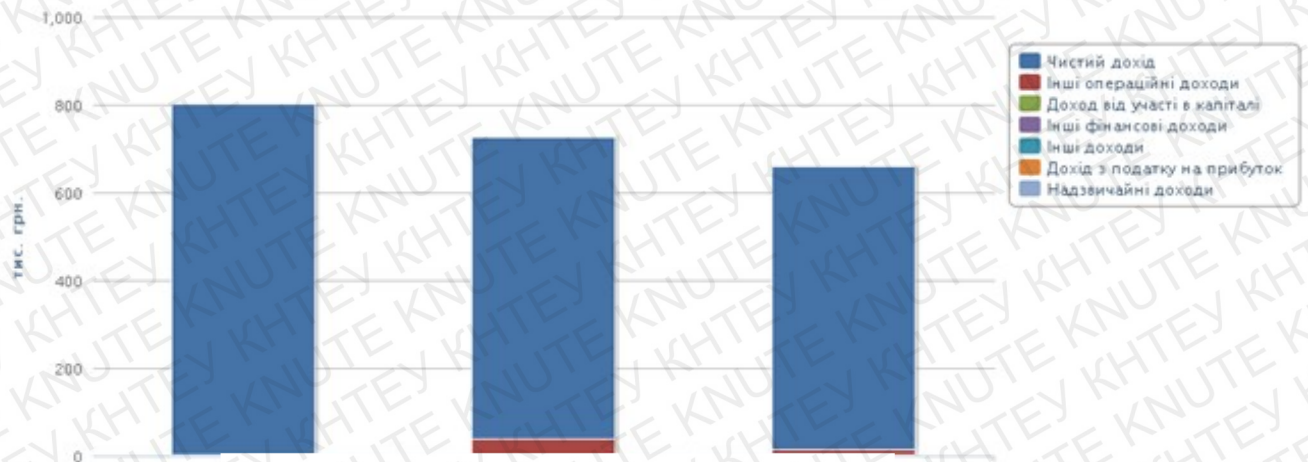


Рис. 2.6 Структура доходів ресторану «Петровський Бровар» за 2015-2017рр.

Загальна сума доходів в 2017 році становила 660,10 тис. грн., що на 65,20 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав - 8,99%. У порівнянні із показником за 2015 рік загальна сума доходів зменшилася на 140,20 тис. грн.

Проведемо аналіз витрат досліджуваного підприємства (табл.2.5.). Розглянемо структуру витрат ресторану "Петровський Бровар" за 2015-2017 рр. на рис. 2.7.

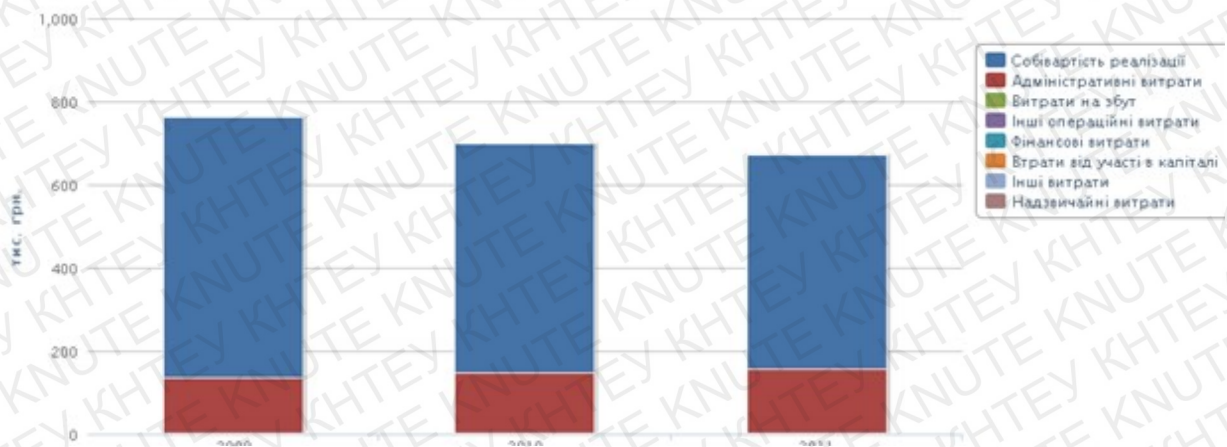


Рис. 2.7 Структура витрат ресторану «Петровський Бровар» за 2015-2017 рр.

Собівартість реалізації продукції в 2017 році становила 514,10 тис. грн., що на 37,80 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за 2016-2017 роки склав -6,85%  $((514,10 - 551,90) / 551,90 * 100)$ . У порівнянні із показником



Таблиця 2.5

Динаміка витрат ресторану "Петровський Бровар"  
за 2015-2017 роки

Види витрат, тис. грн.	Код рядка	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
		2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.	2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	627,40	551,90	514,10	-37,80	-113,30	-6,85	-18,06	82,23	79,13	76,77	-2,36	-5,46
Адміністративні витрати	070	135,60	145,60	155,60	10	20	6,87	14,75	17,77	20,87	23,23	2,36	5,46
Всього витрати		763	697,50	669,70	-27,80	-93,30	-3,99	-12,23	x	x	x	x	x

за 2015 рік собівартість реалізації продукції зменшилася на 113,30 тис. грн., а темп приросту за цей період склав -18,06%  $((514,10 - 627,40) / 627,40 * 100)$ . Питома вага собівартості реалізації у загальних витратах підприємства у 2017 році склала 76,77%  $(514,10 / 669,70 * 100)$ .

Адміністративні витрати склали в 2017 році 155,60 тис. грн., що на 10 тис. грн. більше значення попереднього року. Темп приросту за останній рік склав 6,87%  $((155,60 - 145,60) / 145,60 * 100)$ . У порівнянні із показником за 2015 рік адміністративні витрати збільшилися на 20 тис. грн., за період з 2015 по 2017 роки темп приросту адміністративних витрат склав 14,75%. Питома вага адміністративних витрат у загальній їх сумі в 2017 році склала 23,23%  $(155,60 / 669,70 * 100)$ .

Загальна сума витрат в 2017 році склала 669,70 тис. грн., що на 27,80 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав -3,99%. У порівнянні із показником за 2015 рік загальна сума витрат зменшилася на 93,30 тис. грн., темп приросту витрат за 2 роки склав -12,23%.

Проаналізуємо структуру операційних витрат ресторану "Петровський Бровар" за елементами в таблиці 2.6.

Розглянемо структуру витрат ресторану "Петровський Бровар" за 2015-2017 рр. на рисунку 2.8.

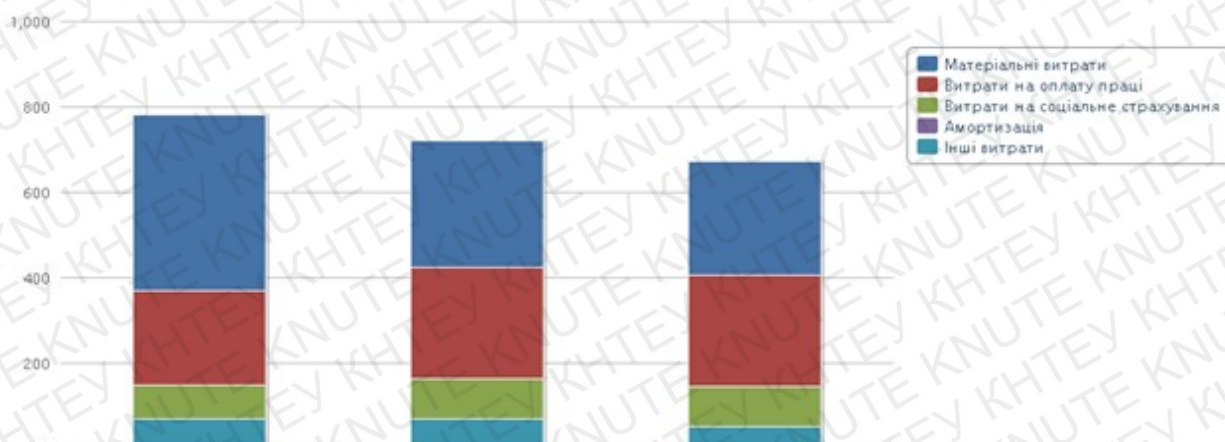


Рис. 2.8 Структура операційних витрат ресторану «Петровський Бровар» за 2015-2017 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка операційних витрат ресторану "Петровський Бровар" за 2015-2017 рр.

Види витрат, тис. грн.	Код рядка	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
		2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.	2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.
		Матеріальні витрати	230	410,90	295,90	265,60	-30,30	-145,30	-10,24	-35,36	52,71	41,20	39,66
Витрати на оплату праці	240	222,10	261,70	261,70	0	39,60	0	17,83	28,49	36,44	39,08	2,64	10,58
Витрати на соціальне страхування	250	79,40	92,60	92,60	0	13,20	0	16,62	10,19	12,89	13,83	0,93	3,64
Інші витрати	270	67,10	68	49,80	-18,20	-17,30	-26,76	-25,78	8,61	9,47	7,44	-2,03	-1,17
Всього витрат	280	779,50	718,20	669,70	-48,50	-109,80	-6,75	-14,09	x	x	x	x	x



Матеріальні витрати в 2017 році склали 265,60 тис. грн., що на 30,30 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав -10,24%. У порівнянні із показником за 2015 рік матеріальні витрати зменшилися на 145,30 тис. грн. Питома вага матеріальних витрат в загальній сумі операційних витрат підприємства в 2017 році склала 39,66%.

Витрати на оплату праці в 2017 році склали 261,70 тис. грн., що на 0 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав 0%. У порівнянні із показником за 2015 рік витрати на оплату праці збільшилися на 39,60 тис. грн. Питома вага витрат на оплату праці в загальній сумі операційних витрат підприємства в 2017 році склала 39,08%.

Витрати на соціальне страхування в 2017 році склали 92,60 тис. грн., що на 0 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав 0%. У порівнянні із показником за 2015 рік витрати на соціальне страхування збільшилися на 13,20 тис. грн. Питома вага витрат на соціальне страхування в загальній сумі операційних витрат підприємства в 2017 році склала 13,83%.

Амортизаційні витрати в 2017 році склали 0 тис. грн., що на 0 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав —%. У порівнянні із показником за 2015 рік амортизаційні витрати зменшилися на 0 тис. грн. Питома вага амортизаційних витрат в загальній сумі операційних витрат підприємства в 2017 році склала 0%.

Інші витрати в 2017 році склали 49,80 тис. грн., що на 18,20 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав -26,76%. У порівнянні із показником за 2015 рік інші витрати зменшилися на 17,30 тис. грн. Питома вага інших витрат операційної діяльності в загальній сумі операційних витрат підприємства в 2017 році склала 7,44%.

Загальна сума витрат в 2017 році становила 669,70 тис. грн., що на 48,50 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав -6,75%. У порівнянні із показником за 2015 рік загальна сума витрат зменшилася на 109,80 тис. грн.

Проаналізуємо формування прибутку та його динаміку в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Динаміка прибутку ресторану «Петровський Бровар» за 2015-2017 рр.

Показник	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.
Доходи	800,30	725,30	660,10	-65,20	-140,20	-8,99	-17,52
Витрати	763	697,50	669,70	-27,80	-93,30	-3,99	-12,23
Прибуток до оподаткування	37,30	27,80	-9,60	-37,40	-46,90	-134,53	-125,74
Чистий прибуток	20,80	7,10	-9,60	-16,70	-30,40	-235,21	-146,15

Динаміку чистого прибутку розглянемо в рисунку 2.9.



Рис. 2.9 Динаміка чистого прибутку ресторану «Петровський Бровар»

Отже, чистий прибуток в 2017 році склав -9,60 тис. грн., що на 16,70 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав -16,70%. У порівнянні із показником за 2015 рік чистий прибуток зменшився на 30,40 тис. грн., а темп його приросту за 2 роки склав -146,15%.

### 3.1 Аналіз ліквідності балансу

Проведемо аналіз ліквідності балансів ТОВ «Петровський Бровар» за 2016-2017 рр. Почнемо із аналізу ліквідності балансу за 2016 рік. (табл.2.8).

- Основне завдання аналізу ліквідності балансу — перевірити синхронність надходження і витрачання фінансових ресурсів, тобто здатність підприємства розраховуватися за зобов'язаннями власним майном у визначені періоду часу.

Таблиця 2.8

Оцінка ліквідності балансу ресторану «Петровський Бровар» за 2016 рік

Актив	Код ряд-ка	2016 р		Пасив	Код ряд-ка	2016 р		Платіжний надлишок або недостача	
		На початок року	На кінець року			На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року
Найбільш ліквідні активи (A1)	230, 240	5,10	1,50	Негайні пасиви (П1)	540-610	27,80	32,30	-22,70	-30,80
Активи, що швидко реалізуються (A2)	150 - 180, 210, 220	20,70	25,10	Короткострокові пасиви (П2)	500-530	30,30	13,40	-9,60	11,70
Активи, що реалізуються повільно (A3)	100 - 140, 250	123,40	126,10	Довгострокові пасиви (П3)	480	0	0	123,40	126,10
Активи, що важко реалізуються (A4)	80	0,10	0,10	Постійні пасиви (П4)	380, 430, 630	91,20	107,10	-91,10	-107
Баланс	280	149,30	152,80	Баланс	640	149,30	152,80	x	x

Ліквідність балансу визначається ступенем покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких у кошти відповідає терміну погашення зобов'язань. Що швидше той чи інший вид активу може набрати грошової форми, то вища його ліквідність.

Абсолютну ліквідність мають грошові кошти.

За результатами аналізу ми з'ясували, що на кінець 2016 року:

- $A1 < П1$ ;
- $A2 > П2$ ;
- $A3 > П3$ ;
- $A4 < П4$ .





		поча- ток року	кінець року			початок року	кінець року	початок року	кінець року
Найбільш ліквідні активи (A1)	230, 240	1,50	6,60	Негайні пасиви (П1)	540 - 610	32,30	0	-30,80	6,60
Активи, що швидко реалізують ся (A2)	150 - 180 , 210 , 220	25,10	14,80	Короткостро кові пасиви (П2)	500 - 530	13,40	20,30	11,70	-5,50
Активи, що реалізують ся повільно (A3)	100 - 140 , 250	126,1 0	340,80	Довгостроко ві пасиви (П3)	480	0	0	126,10	340,8 0
Активи, що важко реалізують ся (A4)	80	0,10	0,10	Постійні пасиви (П4)	380 , 430 , 630	107,10	342	-107	- 341,9 0
Баланс	280	152,80	362,30	Баланс	640	152,80	362,3 0	x	x

За результатами аналізу ми з'ясували, що на кінець 2017 року:

- A1 > П1;
- A2 < П2;
- A3 > П3;
- A4 < П4.

За результатами дослідження ми бачимо, що баланс на кінець 2017 року є умовно ліквідним. Це означає, що за рахунок швидколіквідних активів підприємство може частково погасити заборгованість (рис.2.11).



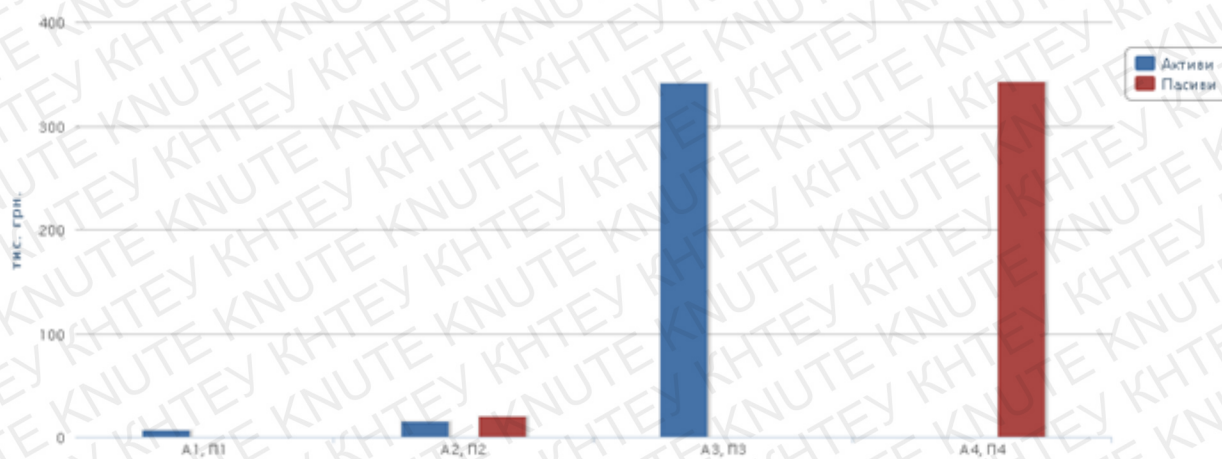


Рис.2.11 Порівняння активів та пасивів за ліквідністю ресторану «Петровський Бровар» на кінець 2017р.

Проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності за 2015-2017 роки (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Показники ліквідності ресторану «Петровський Бровар»  
за 2015-2017 роки

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення, ±	
	2015	2016	2017	2017-2016 рр.	2017-2015 рр.
Коефіцієнт покриття (поточної, загальної ліквідності)	2,57	3,34	17,84	14,50	15,27
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	0,44	0,58	1,05	0,47	0,61
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,03	0,33	0,29	0,24
Чистий оборотний капітал	91,10	107	341,90	234,90	250,80

Отже, на кінець 2017 року коефіцієнт покриття становить 17,84 (362,20 / 20,30). Даний показник є високим і свідчить про те, що за рахунок оборотних коштів підприємство може повністю погасити короткострокові зобов'язання в поточному році. За останній рік коефіцієнт покриття збільшився на 14,50, що є позитивним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2015 року даний показник збільшився на 15,27. Графічно динаміку показника відображено на рисунку 2.12.





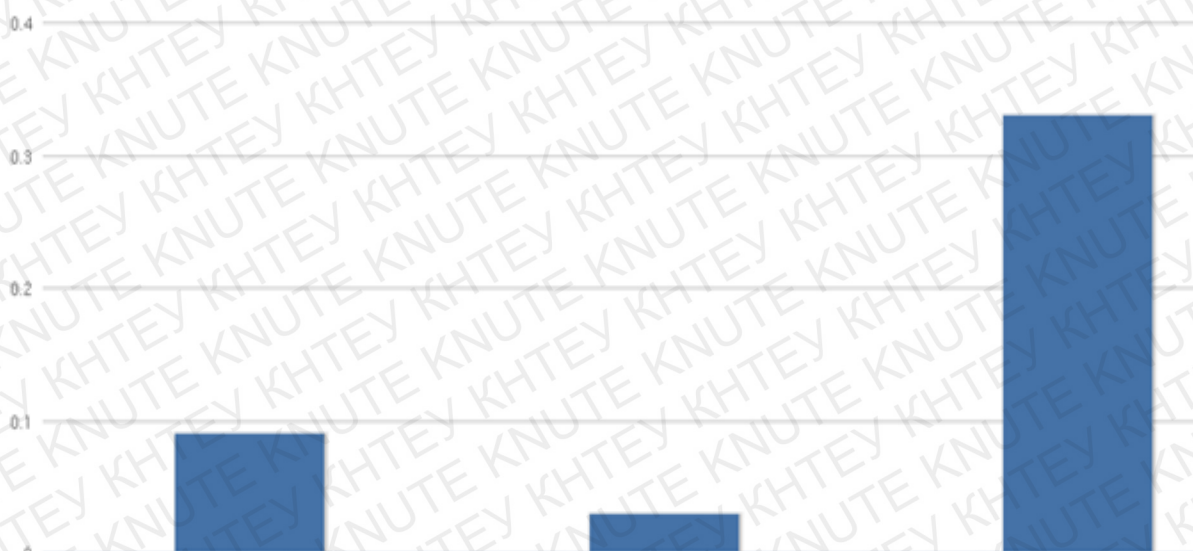
*Рис. 2.12 Динаміка коефіцієнта покриття ресторану «Петровський Бровар» за 2015-17 рр.*

На кінець 2017 року коефіцієнт швидкої ліквідності становить 1,05  $((362,20 - 340,80) / 20,30)$ . Даний показник є низьким і свідчить про те, що за рахунок середньоліквідних активів підприємство не може погасити короткостровові зобов'язання в поточному році тільки на 105,42%. За останній рік коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 0,47, що є позитивним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2015 року даний показник збільшився на 0,61. Графічно динаміку показника відображено на рисунку 2.13.



*Рис.2.13 Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності ресторану «Петровський Бровар» за 2015-17 рр.*

На кінець 2017 року коефіцієнт абсолютної становить 0,33  $((6,60 / 20,30)$ . Даний показник є нормальним для досліджуваного підприємства. За останній рік коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,29, що є позитивним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2015 року даний показник збільшився на 0,24. Графічно динаміку показника відображено на рисунку 2.14.



*Рис. 2.14 Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності ресторану «Петровський Бровар» за 2015-17рр.*

Чистий оборотний капітал на кінець 2017 року становить 341,90 тис. грн., це на 234,90 тис. грн. більше минулорічного показника та на 250,80 тис. грн. більше показника на кінець 2015 року.

### *3.2 Аналіз фінансового стану ресторану*

Проведемо аналіз фінансового стану ресторану «Петровський Бровар» за 2015-2017 рр.(табл.2.11).

Коефіцієнт платоспроможності становить на кінець 2017 року становить 0,94 (342 / 362,30). Даний показник є високим і свідчить про те, що більшу частину майна в поточному році становить власний капітал. За останній рік значення показника збільшилося на 0,24, а у порівнянні із 2015 роком, значення показника платоспроможності збільшилося на 0,33.

Коефіцієнт фінансової стійкості становить на кінець 2017 року 0,94 ((342) / 362,30). Даний показник є вищим рекомендованого рівня (0,6), що є позитивним фактором для підприємства. За останній рік досліджуваний показник збільшився на 0,24, а в порівнянні із показником за 2015 рік - збільшився на 0,33.

Таблиця 2.11

Показники фінансового стану та платоспроможності ресторану «Петровський Бровар» за 2015-2017 рр



Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення, ±	
	2015	2016	2017	2017 / 2016 рр.	2017 / 2015 рр.
Коефіцієнт платоспроможності (фінансової незалежності, автономності)	0,61	0,70	0,94	0,24	0,33
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,61	0,70	0,94	0,24	0,33
Коефіцієнт фінансової залежності	0,39	0,30	0,06	-0,24	-0,33
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового лівериджу)	0,64	0,43	0,06	-0,37	-0,58
Коефіцієнт загальної платоспроможності	2,57	3,34	17,85	14,50	15,28
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,09	0,03	0,33	0,29	0,24
Коефіцієнт довготермінового залучення позикових коштів	0	0	0	0	0
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	0	0
Коефіцієнт участі акціонерного капіталу	0,67	0,65	1,38	0,73	0,71

Коефіцієнт фінансової залежності склав на кінець 2017 року 0,06  $((362,30 - 342) / 362,30)$ . У порівнянні із показником за 2016 рік значення показника зменшилося на 0,24, а в порівнянні із показником за 2015 рік значення коефіцієнта фінансової залежності зменшилося на 0,33.

Коефіцієнт фінансового лівериджу склав на кінець 2017 року 0,06  $((362,30 - 342) / 342)$ . У порівнянні із 2016 роком, значення показника зменшилося на 0,37, а в порівнянні із показником за 2015 рік значення коефіцієнта фінансового лівериджу зменшилося на 0,58.

Коефіцієнт загальної платоспроможності склав на кінець 2017 року 17,85  $((0,10 + 362,20) / (362,30 - 342))$ . У порівнянні із 2016 роком, значення показника зросло на 14,50, а в порівнянні із показником за 2015 рік значення коефіцієнта загальної платоспроможності зросло на 15,28.

Коефіцієнт поточної платоспроможності склав на кінець 2017 року 0,33  $((6,60) / 20,30)$ . У порівнянні із 2016 роком, значення показника зросло на 0,29, а в порівнянні із показником за 2015 рік значення коефіцієнта поточної платоспроможності зросло на 0,24.



Коефіцієнт довготермінового залучення позикових коштів склав в 2017 році 0 (0 / (342 +0)). У порівнянні із 2016 роком, значення коефіцієнта зменшилося на 0, а в порівнянні із показником за 2015 рік значення коефіцієнта поточної платоспроможності зменшилося на 0.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості склав в 2017 році 1 (20,30/ (20,30 + 0)). У порівнянні із 2016 роком, значення коефіцієнта зменшилося на 0, а в порівнянні із показником за 2015 рік значення коефіцієнта поточної платоспроможності зменшилося на 0.

Коефіцієнт участі акціонерного капіталу склав в 2017 році 1,38 (100 / 149,30). У порівнянні із 2016 роком, значення коефіцієнта зросло на 0,73, а в порівнянні із показником за 2015 рік значення коефіцієнта поточної платоспроможності зросло на 0,71.

Підсумовуючи дослідження зазначимо, що фінансовий стан підприємства є стійким та стабільним, про що свідчить значення показника фінансової стійкості 0,94.

*3.3 Аналіз показників ділової активності ресторану* Проведемо аналіз показників ділової активності ТОВ "Петровський Бровар" за 2015-2017 рр. (табл.2.12).

За даними таблиці ми бачимо, що в 2017 році коефіцієнт оборотності активів склав 3,11, що на 1,45 менше показника за 2016 рік та на 2,52 менше значення оборотності активів за 2015 рік. Тривалість обороту активів в 2017 році становить 115,85 днів, що є низьким показником. Відзначимо, що за останній рік тривалість обороту активів збільшилась на 36,83 днів.

Таблиця 2.12

Показники ділової активності ресторану «Петровський Бровар»  
за 2015-2017 рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2015	2016	2017	2017 / 2016 рр.	2017 / 2015 рр.
Коефіцієнт оборотності активів	5,63	4,56	3,11	-1,45	-2,52

Тривалість обороту активів, днів	63,99	79,03	115,85	36,83	51,87
Коефіцієнт оборотності запасів	6,79	5,52	3,43	-2,09	-3,37
Тривалість обороту запасів, днів	52,99	65,27	105,01	39,75	52,02
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	43,03	30,05	40,12	10,07	-2,91
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	8,37	11,98	8,97	-3,01	0,61
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,63	13,26	24,25	10,99	8,62
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	23,03	27,15	14,84	-12,31	-8,19

Коефіцієнт оборотності запасів підприємства склав в 2017 році 3,43, що на 2,09 менше показника за 2016 рік та на 3,37 менше значення оборотності запасів за 2015 рік. Тривалість обороту запасів в 2017 році становить 115,85 днів, що є низьким показником. За останній рік тривалість обороту запасів збільшилась на 39,75 днів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості склав в 2017 році 40,12, що на 10,07 більше показника за 2016 рік та на 2,91 менше значення оборотності дебіторської заборгованості за 2015 рік. Період погашення дебіторської заборгованості в 2017 році становить 115,85 днів, що є низьким показником. За останній рік термін погашення заборгованості зменшився на 3,01 днів.

Зазначимо, що період погашення дебіторської заборгованості менший періоду погашення кредиторської в 2017 році, що є хорошим показником, який свідчить про те, що підприємство встигає вивільнити кошти та за їх рахунок погашати кредиторську заборгованість. Період погашення кредиторської заборгованості 14,84 днів, що на 12,31 днів менше показника 2016 року.

#### *3.4 Дослідження показників рентабельності*

Переважає більшість підприємств ресторанного господарства для оцінки ефективності своєї підприємницької діяльності використовують показник рентабельності продажу. Обчислюють даний показник діленням прибутку від

реалізації продукції, робіт та послуг на суму вибору від реалізації продукції без ПДВ та акцизних зборів. Обчислимо даний показник в таблиці 2.13

Таблиця 2.13

Показники рентабельності продажів ресторану «Петровський Бровар» за 2015-2017рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2015	2016	2017	2017 / 2016 рр.	2017 / 2015 рр.
Валовий прибуток, тис. грн.	172,90	136,20	131,10	-5,10	-41,80
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	627,40	551,90	514,10	-37,80	-113,30
Рентабельність продажу, %	27,56	24,68	25,50	0,82	-2,06

Динаміку рентабельності продажу наведено на рисунку 2.15.

За даними таблиці ми бачимо, що рентабельність продажу в 2015 році складає 27,56% ( $172,90 / 627,40 * 100$ ), в 2016 році рентабельність продажу склала 24,68% ( $136,20 / 551,90 * 100$ ), в 2017 році показник склав 25,50% ( $131,10 / 514,10 * 100$ ). За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 2,06%.

Найважливішим показником рентабельності будь-якого підприємства є рентабельність продукції. Його обчислюють діленням чистого прибутку на собівартість реалізованої продукції. Обчислимо даний показник в таблиці 2.14.

Цей показник дає можливість визначити, яка продукція більш прибуткова, тобто вигідніша для виробництва. Однак слід ураховувати, що собівартість має відповідати витратам виробництва на основі рівноважних цін.

Рентабельність реалізованої продукції в 2015 році складає 27,56%



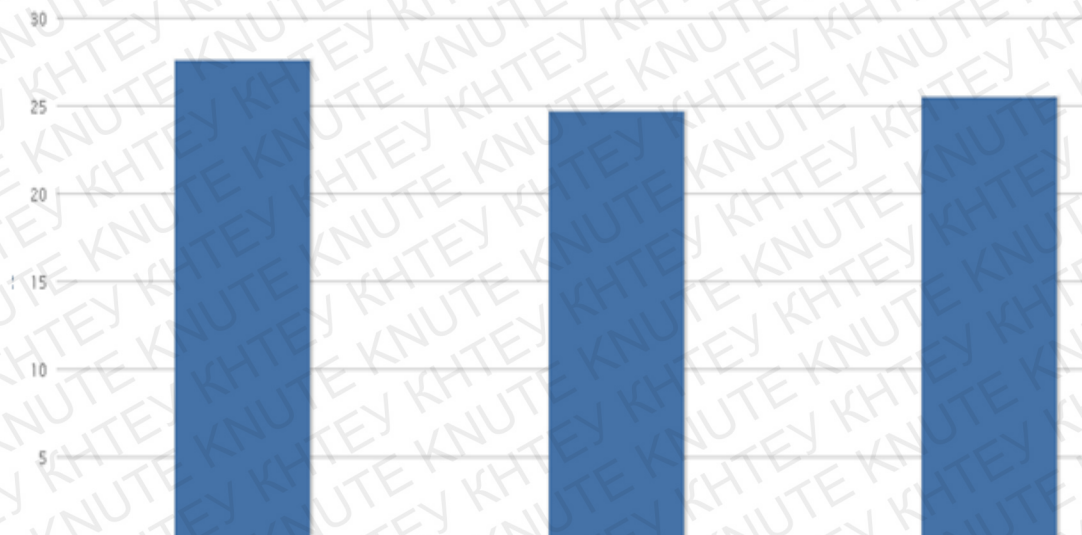


Рис.2.15 Динаміка рентабельності продажу ресторану  
«Петровський Бровар» 2015-2017 рр.

((800,30 - 627,40) / 627,40 \* 100), в 2016 році рентабельність реалізованої продукції склала 24,68% ((688,10 - 551,90) / 551,90 \* 100), в 2017 році показник склав 25,50% ((645,20 - 514,10) / 514,10 \* 100). За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 2,06%.

Таблиця 2.14

Показники рентабельності реалізованої продукції ресторану  
"Петровський Бровар" за 2015-2017 рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.
Обсяг реалізованої продукції в цінах продажу, тис. грн.	800,30	688,10	645,20	-42,90	-155,10
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	627,40	551,90	514,10	-37,80	-113,30
Рентабельність реалізованої продукції,%	27,56	24,68	25,50	0,82	-2,06

Розрахуємо показники рентабельності капіталу підприємства. Даний показник розраховується відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу (активів) підприємства. Проведемо його дослідження в таблиці 2.15

Таблиця 2.15

Показники рентабельності капіталу (активів) ресторану

## "Петровський Бровар" за 2015-2017 рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн.	142,25	151,05	257,55	106,50	115,30
Чистий прибуток, тис. грн.	20,80	7,10	-9,60	-16,70	-30,40
Рентабельність капіталу, %	14,62	4,70	-3,73	-8,43	-18,35

За даними таблиці можна зазначити, що рентабельність капіталу у 2015 році складає 14,62% ( $20,80 / 142,25 * 100$ ), в 2016 році рентабельність капіталу склала 4,70% ( $7,10 / 151,05 * 100$ ), в 2017 році показник склав -3,73% ( $-9,60 / 257,55 * 100$ ). За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 18,35%.

Не менш важливим показником є рентабельність власного капіталу. Він визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу. Цей показник відображає, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Максимізація цього показника – головне завдання управління підприємством. Результати дослідження власного капіталу наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

## Показники рентабельності власного капіталу ресторану «Петровський Бровар» за 2015-2017 рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	91,05	99,15	224,55	125,40	133,50
Чистий прибуток, тис. грн.	20,80	7,10	-9,60	-16,70	-30,40
Рентабельність власного капіталу, %	22,84	7,16	-4,28	-11,44	-27,12

За результатами дослідження видно, що рентабельність власного капіталу в 2015 році складає 22,84% ( $20,80 / 91,05 * 100$ ), в 2016 році рентабельність власного капіталу склала 7,16% ( $7,10 / 99,15 * 100$ ), в 2017 році показник склав -4,28% ( $-9,60 / 224,55 * 100$ ). За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 27,12%. Проведемо аналіз залученого (позичкового капіталу) в таблиці 2.17

Таблиця 2.17

Показники рентабельності залученого капіталу ресторану  
«Петровський Бровар» за 2015-2017 рр.

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.
Середньорічна вартість залученого капіталу, тис. грн.	51,20	51,90	33	-18,90	-18,20
Чистий прибуток, тис. грн.	20,80	7,10	-9,6	-16,70	-30,40
Рентабельність залученого капіталу, %	22,84	7,16	-4,3	-11,44	-27,12

Рентабельність залученого капіталу в 2015 році складає 22,84% ( $20,80 / 51,20 * 100$ ), в 2016 році рентабельність власного капіталу склала 7,16% ( $7,10 / 51,90 * 100$ ), в 2017 році показник склав -4,28% ( $-9,60 / 33 * 100$ ). За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 27,12%.

### 3.5 Аналіз рентабельності за п'ятифакторною моделлю Дюпон

Проведемо розрахунки п'ятифакторної моделі рентабельності виробничих фондів:

$$ROE = NI / CE = NI / EBT \cdot EBT / EBIT \cdot EBIT / NS \cdot NS / TA \cdot TA / CE, \text{ де} \quad (2.1)$$

ROE (Return on Equity) – коефіцієнт прибутковості акціонерного капіталу;

NI (Net Income) – чистий прибуток;

CE (Common Equity) – акціонерний капітал підприємства;

EBT (Earnings before Taxes) – прибуток до сплати податків;

EBIT (Earnings before Interest and Taxes) – прибуток до сплати відсотків і податків;

NS (Net Sales) – чистий (без обліку ПДВ, податків з обігу й податків із продажів) обсяг реалізації;

TA (Total Assets) – сумарні активи підприємства.

Вихідні дані для розрахунків наведені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18



Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта прибутковості ресторану «Петровський Бровар»

Показник		2015 р.	2016 р.	2017 р.
чистий прибуток	<b>NI</b>	20,80	7,10	-9,60
акціонерний капітал підприємства	<b>CE</b>	100	100	300
прибуток до сплати податків	<b>EBT</b>	37,30	27,80	-9,60
прибуток до сплати відсотків і податків	<b>EBIT</b>	37,30	27,80	-9,60
чистий обсяг реалізації	<b>NS</b>	800,30	688,10	645,20
сумарні активи підприємства.	<b>TA</b>	142,25	151,05	257,55

Інакше можна записати:

$$ROE = TB \cdot IB \cdot OM \cdot AT \cdot LR, \text{ де} \quad (2.2)$$

- ROE (Return on Equity) – коефіцієнт прибутковості акціонерного капіталу;

- TB (Tax Burden) – коефіцієнт податкового навантаження;
- IB (Interest Burden) – тягар відсотків;
- OM (Operating Margin) – операційна рентабельність;
- AT (Asset Turnover) – оборотність активів;
- LR (Leverage Ratio) – коефіцієнт фінансового важеля.

Проведемо факторний аналіз в таблиці 2.19

Коефіцієнт податкового навантаження становить:

- в 2015 році  $20,80 / 37,30 = 0,56$ ;
- в 2016 році  $7,10 / 27,80 = 0,26$ ;
- в 2017 році  $-9,60 / -9,60 = 1$ .

Таблиця 2.19

Факторний аналіз ресторану «Петровський Бровар»

Показники	Формула	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±	
		2015	2016	2017	2017 від 2016 рр.	2017 від 2015 рр.
податковий тягар	$NI / EBT$	0,56	0,26	1	0,74	0,44
тягар відсотків	$EBT / EBIT$	1	1	1	0	0
операційна рентабельність	$EBIT / NS$	0,05	0,04	-0,01	-0,06	-0,06
оборотність активів	$NS / TA$	5,63	4,56	2,51	-2,05	-3,12
коефіцієнт фінансового важеля або мультиплікатор	$TA / CE$	1,42	1,51	0,86	-0,65	-0,56

капіталу						
коефіцієнт прибутковості	<i>ROE</i>	0,21	0,07	-0,03	-0,10	-0,24
акціонерного капіталу						

Тягар відсотків становить:

- в 2015 році  $37,30 / 37,30 = 1$ ;
- в 2016 році  $27,80 / 27,80 = 1$ ;
- в 2017 році  $-9,60 / -9,60 = 1$ .

Операційна рентабельність становить:

- в 2015 році  $37,30 / 800,30 = 0,05$ ;
- в 2016 році  $27,80 / 688,10 = 0,04$ ;
- в 2017 році  $-9,60 / 645,20 = -0,01$ .

Оборотність активів становить:

- в 2015 році  $800,30 / 142,25 = 5,63$ ;
- в 2016 році  $688,10 / 151,05 = 4,56$ ;
- в 2017 році  $645,20 / 257,55 = 2,51$ .

Коефіцієнт фінансового важення становить:

- в 2015 році  $142,25 / 100 = 1,42$ ;
- в 2016 році  $151,05 / 100 = 1,51$ ;
- в 2017 році  $257,55 / 100 = 2,57$ .

Коефіцієнт прибутковості акціонерного капіталу становить:

- в 2015 році  $0,56 \cdot 1 \cdot 0,05 \cdot 5,63 \cdot 1,42 = 0,21$ ;
- в 2016 році  $0,26 \cdot 1 \cdot 0,04 \cdot 4,56 \cdot 1,51 = 0,07$ ;
- в 2017 році  $1 \cdot 1 \cdot -0,01 \cdot 2,51 \cdot 0,86 = -0,03$ .

Визначимо вплив зміни факторів на зміну коефіцієнта прибутковості акціонерного капіталу:

- за рахунок зміни податкового тягара ROE змінився на  $0,21 = 1 \cdot 1 \cdot 0,04 \cdot 4,56 \cdot 1,51 - 0,26 \cdot 1 \cdot 0,04 \cdot 4,56 \cdot 1,51$
- за рахунок зміни тягара відсотків ROE змінився на  $0 = 1 \cdot 1 \cdot 0,04 \cdot 4,56 \cdot 1,51 - 1 \cdot 1 \cdot 0,04 \cdot 4,56 \cdot 1,51$

- за рахунок зміни операційної рентабельності ROE змінився на  $-0,38 = 1 \cdot 1 \cdot -0,01 \cdot 4,56 \cdot 1,51 - 1 \cdot 1 \cdot 0,04 \cdot 4,56 \cdot 1,51$
- за рахунок зміни оборотності активів ROE змінився на  $0,05 = 1 \cdot 1 \cdot 0,01 \cdot 2,51 \cdot 1,51 - 1 \cdot 1 \cdot -0,01 \cdot 4,56 \cdot 1,51$
- за рахунок зміни мультиплікатора капіталу ROE змінився на  $0,02 = 1 \cdot 1 \cdot -0,01 \cdot 2,51 \cdot 0,86 - 1 \cdot 1 \cdot -0,01 \cdot 2,51 \cdot 1,51$

Загальний вплив:  $-0,10 = 0,21 + 0 + -0,38 + 0,05 + 0,02$

Для оцінки впливу факторів на рівень рентабельності найбільш шороко використовується факторна модель, розроблена фірмою DuPont, що дозволяє визначити вплив зміни рентабельності продажів й оборотності активів на рівень рентабельності сукупних активів (табл.2.20).

Факторна модель має вигляд:

$$ROA = \Pi / A = B / A \cdot \Pi / B = K_{об} \cdot R_{ос}, \text{ де} \quad (2.3)$$

- $\Pi$  – прибуток від звичайної діяльності до оподаткування;
- $B$  – виторг від реалізації без ПДВ;
- $A$  – сукупні активи;
- $K_{об}$  – коефіцієнт оборотності сукупних активів;
- $R_{ос}$  – рентабельність продажів.

Таблиця 2.20

Оцінка впливу факторів на рівень рентабельності ресторану «Петровський Бровар»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	37,30	27,80	-9,60
Сукупні активи	142,25	151,05	257,55
Виторг від реалізації продукції	800,30	688,10	645,20
Коефіцієнт оборотності сукупних активів	5,63	4,56	2,51
Рентабельність продажів	0,05	0,04	-0,01
ROA	0,26	0,18	-0,04

За даними таблиці ми бачимо, що ROA склав в 2015 році 0,26, в 2016 році 0,18, а в 2017 році -0,04. Тобто, ми бачимо, що керівництво неефективно



використовує активи для отримання прибутку, оскільки середня доходність отримана на всі витрати капіталу (власного і запозиченого) знижується.

#### Етап 4. Аналіз ймовірності банкрутства ресторану

На основі методики Альтмана, індекс розраховується в такий спосіб:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5, \text{ де} \quad (2.4)$$

•  $X_1$  – відношення оборотних активів до суми всіх активів господарюючого суб'єкта;  $X_2$  – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів господарюючого суб'єкта;  $X_3$  – рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку/збитку до суми всіх активів господарюючого суб'єкта);  $X_4$  – коефіцієнт співвідношення власного й позикового капіталу;  $X_5$  – оборотність активів у числі оборотів (відношення чистого виторгу від реалізації до суми всіх активів господарюючого суб'єкта).

Вихідні дані зобразимо у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

Вихідні дані для розрахунку індексу кредитоспроможності ресторану «Петровський Бровар»

Робочий капітал	257,45
Сума активів	257,55
Резерв нерозподіленого прибутку	-1,25
Валовий прибуток	131,10
Рівень прибутковості активів	0,51
Власний капітал	224,55
Позичковий капітал	33
Чиста виручка від реалізації	645,20

Таким чином:

$$\bullet X_1 = 257,45 / 257,55 = 1,00 \quad \bullet X_2 = -1,25 / 257,55 = -0,00$$

$$\bullet X_3 = 131,10 / 257,55 = 0,51 \quad \bullet X_4 = 224,55 / 33 = 6,80$$

$$\bullet X_5 = 645,20 / 257,55 = 2,51 \quad \text{Отже, коефіцієнт } Z = 1,2 \cdot 1,00 + 1,4 \cdot -0,00 + 3,3 \cdot 0,51 + 0,6 \cdot 6,80 + 1,0 \cdot 2,51 = 9,46.$$

Таким чином ймовірність банкрутства ресторану «Петровський Бровар» дуже низька, оскільки за шкалою Альтмана, якщо  $Z=3,0$  і вище, то загроза є дуже низкою, у нашому випадку це 9,46.

Альтернативною є Модель Таффлера, що розраховується за формулою:

$$ZT = 0,03 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4, \text{ де} \quad (2.5)$$

•  $X_1$  – відношення прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг до короткострокових оборотних коштів;  $X_2$  – відношення оборотних активів до сумарних зобов'язань;  $X_3$  – відношення короткострокових зобов'язань до сумарних активів;  $X_4$  – відношення виторгу від реалізації продукції, робіт, послуг до сумарних активів. Якщо  $ZT > 0,3$  – господарюючий суб'єкт має чудові довгострокові перспективи;  $ZT < 0,2$  – існує ймовірність банкрутства. За вихідними даними, що знаходяться в таблиці 2.21:

$$\bullet X_1 = 131,10 / 24 = 5,46 \quad \bullet X_2 = 257,45 / 33 = 7,80$$

$$\bullet X_3 = 33 / 257,55 = 0,13 \quad \bullet X_4 = 645,20 / 257,55 = 2,51$$

$$ZT = 0,03 \cdot 5,46 + 0,13 \cdot 7,80 + 0,18 \cdot 0,13 + 0,16 \cdot 2,51 = 1,60.$$

Відповідно до аналізу за моделлю Таффлера, ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства низька, і підприємство має позитивні прогнози,



щодо розвитку господарської діяльності. Отже, після здійснення моніторингу господарської діяльності ресторану «Петровський Бровар», визначено:

Позитивними змінами в діяльності є: збільшення середньорічної вартості активів, низька ймовірність банкрутства, хороші довгострокові перспективи, період погашення дебіторської заборгованості менший періоду погашення кредиторської в 2017 році, що є хорошим показником, який свідчить про те, що підприємство встигає вивільнити кошти та за їх рахунок погашати кредиторську заборгованість. Негативними є: зменшення вартості основних засобів, зменшення вартості власного капіталу, зменшення виручки, зменшення фонду оплати праці, скорочення штату підприємства, зменшення прибутку, погіршення фондівіддачі, погіршення продуктивності праці, зменшення заробітної плати працівників, зменшення рентабельності продукції, зменшення рентабельності активів. Керівництво неефективно використовує активи для отримання прибутку, оскільки середня дохідність отримана на всі витрати капіталу (власного і запозиченого) знижується.

## **2.2 Стратегічний аналіз цільових сегментів споживачів ресторану**

Для обґрунтування стратегії розвитку ресторану велике значення має аналіз і оцінка споживачів ресторанних послуг. Цільовий сегмент – це однорідна група споживачів цільового ринку фірми, що володіє схожими потребами і купівельними звичками стосовно товару. Для того, щоб зробити аналіз споживачів цільового ринку, розглянемо визначення сутності цільового ринку. Цільовий ринок - це найвигідніша для підприємства група сегментів ринку (або один сегмент), на яку спрямовується його діяльність, на які будуть направлені всі ресурси і зусилля [54, с.88]. В. Є. Демидов трактує поняття цільовий ринок, як потенційний ринок закладу, що визначається сукупністю суб'єктів зі схожими потребами щодо конкретного товару або послуги, достатніми ресурсами, а також готовністю і можливістю купувати.

Цільовий ринок - це потенційний ринок фірми, що визначається сукупністю людей із схожими потребами стосовно конкретного товару або



послуги, достатніми ресурсами, а також готовністю і можливістю купувати (Н.Д. Еріашвілі [81, с. 156], А. Курс [94, с.139], Л. І. Цигічко [88, с.123]).

На поведінку споживачів впливає ряд факторів: вік, етап життєвого циклу, рід занять, економічне становище, стиль життя, особливості характеру і самооцінка [63, с.210].

Змінюючись з віком, люди змінюють і свої пристрасті в області товарів і послуг. Маркетологи часто вибирають цільові ринки з точки зору життєвого циклу сім'ї, його етапи і для кожного розробляють свій продукт та маркетингові стратегії.

Під соціальним класом прийнято розуміти відносно стійке і однорідне суспільне утворення, до якого можна віднести окремих, людей чи сім'ї, які мають схожі цінності, стиль життя, інтереси. Під цим поняттям ховається група людей із приблизно однаковими особливостями поведінки. Належність до того чи іншого соціального класу існує як статистична категорія незалежно від того, чи усвідомлюють люди схожість своєї економічної ситуації.

Існує безліч різних класифікацій споживачів. Широке поширення отримала американська класифікація VALS. Ця класифікація поділяє людей на групи залежно від того, як вони витрачають час і гроші. Усі споживачі діляться на дев'ять класів в залежності від двох глобальних показників: самоорієнтації і доходу.

Групи самоорієнтації включають:

- впевнених у собі споживачів - споживачів, вибір яких визначається їх власними поглядами;
- споживачів, що залежать від громадської думки, - вони приймають рішення, ґрунтуючись на думках інших людей;
- активних споживачів - які керуються своїми власними бажаннями та інтересами і можуть піти на ризиковану покупку.

У межах кожного типу самоорієнтації споживачі поділяються на групи залежно від свого матеріального становища. Споживачів, у яких найбільші і найменші доходи, класифікуються без урахування їх самоорієнтації.

Агентство «RISC» в Парижі провело дослідження, які включали аналіз суспільних змін в дванадцяти країнах Європи, а також у США, Канаді та Японії. Мета дослідження полягала у визначенні впливу суспільних змін на напрями розвитку ринків.

Одним з основних напрямків, дослідження напрямків розвитку ринків, є сегментація ринку [61,с.89].

Сегментація ринку ресторанних послуг - важливий елемент при виборі стратегії управління. Ресторанний бізнес діє в складних умовах ринку, тому слід уважно ставитися до питань, кого, як обслуговувати, задаватися питанням про свій імідж, про вироблені продукти, про перевагах і смаках клієнтів. Сегментація є основою для визначення цілей, які в майбутньому перетворюються на об'єкти маркетингових досліджень.

Сегментація ринку ресторанних послуг дозволяє: вибрати найбільш перспективний ринковий сегмент; максимально задовольнити потреби клієнтів; встановити досяжні і реальні цілі; вибрати оптимальну маркетингову стратегію; підвищити конкурентоспроможність підприємства; оптимізувати маркетингові витрати [28, с.69].

Існує ряд способів поділу споживачів на сегменти. Спочатку можна уявити все населення в цілому, а потім, за допомогою спостережень аналізувати поведінку певних людей, систематизувати отримані характеристики. Сегментацію споживчого ринку ресторанних послуг можна провести за декількома ознаками: віком, рівнем доходів клієнтів, причин відвідування ресторану.

Для виявлення цільових споживчих сегментів ресторан «Петровський Бровар» проведено анкетування його відвідувачів.

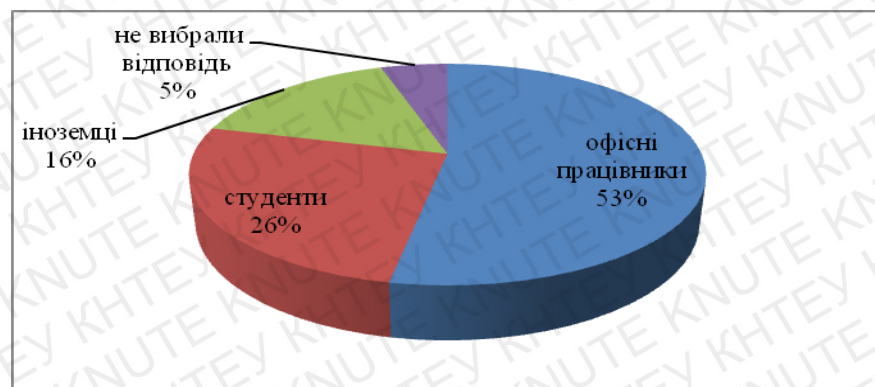
Анкетування в ресторан проводилося з 12 по 18 вересня 2017 року. Анкети пропонувалися гостям в залі ресторану, на кожному посадовому місці гостю пропонували заповнити анкету та віддати її офіціанту. Більшість анкет були заповнені безпосередньо автором зі слів відвідувачів. З допомогою адміністраторів вдалося дізнатися, що анкети самостійно заповнювалися



переважною більшістю тих відвідувачі, які завітали до ресторан не вперше. В анкетуванні взяли участь 76 осіб. Зразок анкети наведено в дод. В.

Для того, щоб визначити до якого соціального класу відносяться споживачі ресторан, необхідно визначити їх професію, чи рід діяльності. Професія або рід діяльності - це найкращий показник соціального класу, який застосовується в більшості досліджень споживачів. Робота, яку виконують споживачі, безсумнівно, позначається на їхньому стилі життя. Залежно від роду діяльності змінюється і сама структура споживання [69, с.57].

В ході проведення маркетингового дослідження вдалося виявити, що 53% з опитаних це офісні працівники, і це є найчисельніша група споживачів. 26% - це студенти, 16%- іноземці. В анкеті розробленій автором не було визначено графі інше, тому як виявилось 5%, а саме 4 відвідувача не вказали свою сферу діяльності (рис. 2.16).

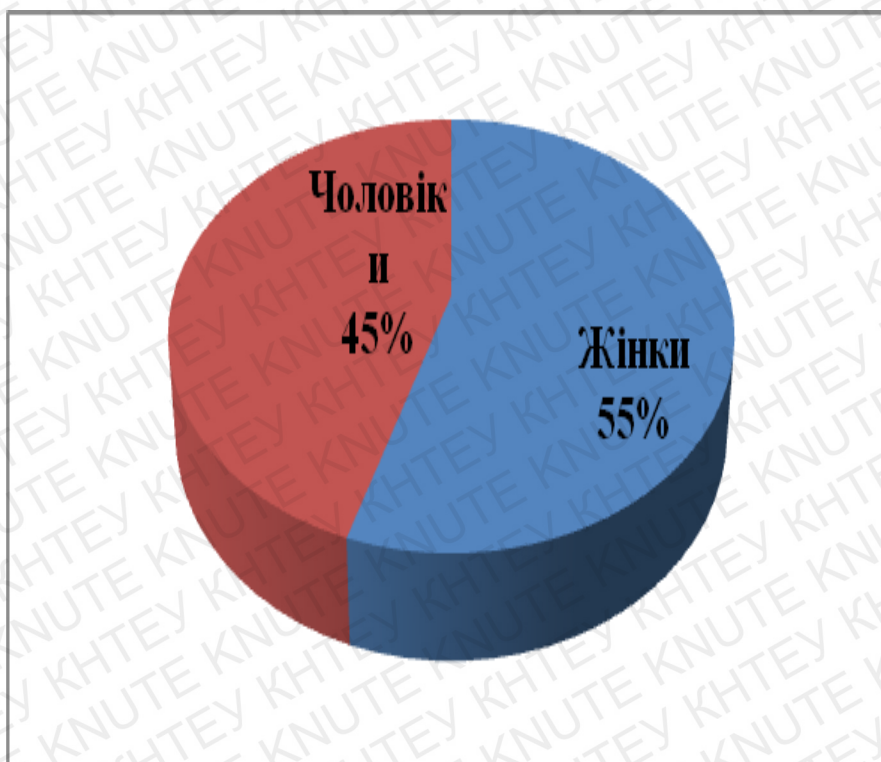


*Рис. 2.16 Структура опитаних споживачів продукції ресторану «Петровський Бровар» за сферою діяльності*

Досліджуючи споживачів ресторан «Петровський Бровар» за соціально-демографічними показниками, було виявлено:

За статтю - це 55% жінок (які домінують) і 45% представники чоловічої статі. (рис. 2.17).

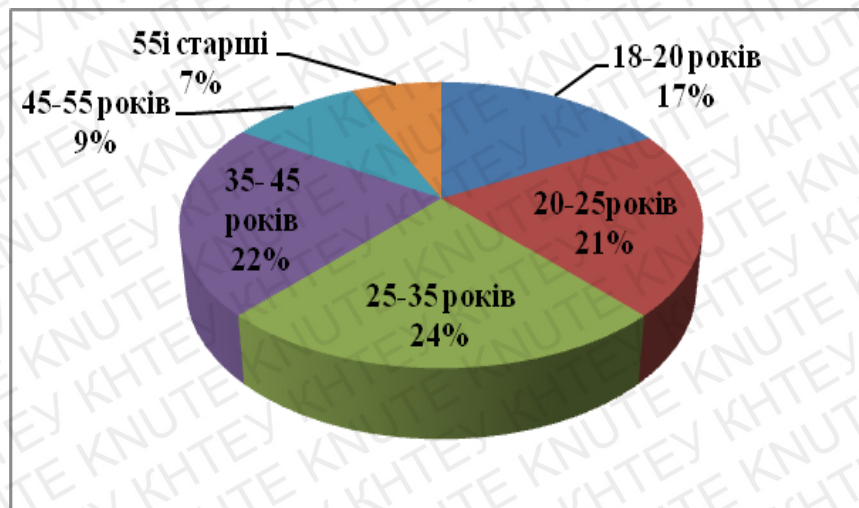




*Рис. 2.17 Розподіл за статтю споживачів ресторану  
«Петровський Бровар»*

Досліджуючи споживачів ресторан «Петровський Бровар» за віком визначено, що 24% становлять люди віком від 25 до 35 років, переважно це жінки, дохід яких складає 1000\$ і більше за місяць.

На другій позиції споживачі віком 35 до 45 років, як правило це люди з постійним доходом, державні службовці, наймані працівники, приватні підприємці (22%). Майже не відстають споживачі віком 20-25 років (21%). Переважно це молодь, яка намагається відпочивати, не витрачаючи при цьому великі кошти, але роблячи часті візити. Їх дохід не є постійним, а коливається. 17% - це люди віком 18-20 років. На четвертій позиції вікова категорія споживачів 45-55 років, їх відсоток становить 9, і на останньому місці споживачі віком 55 і старші, складають 7%, це зумовлено тим, що до них відносяться люди пенсійного віку, які рідко відвідують подібні заклади (рис.2.18).



*Рис. 2.18. Розподіл за віком споживачів ресторану «Петровський Бровар»*

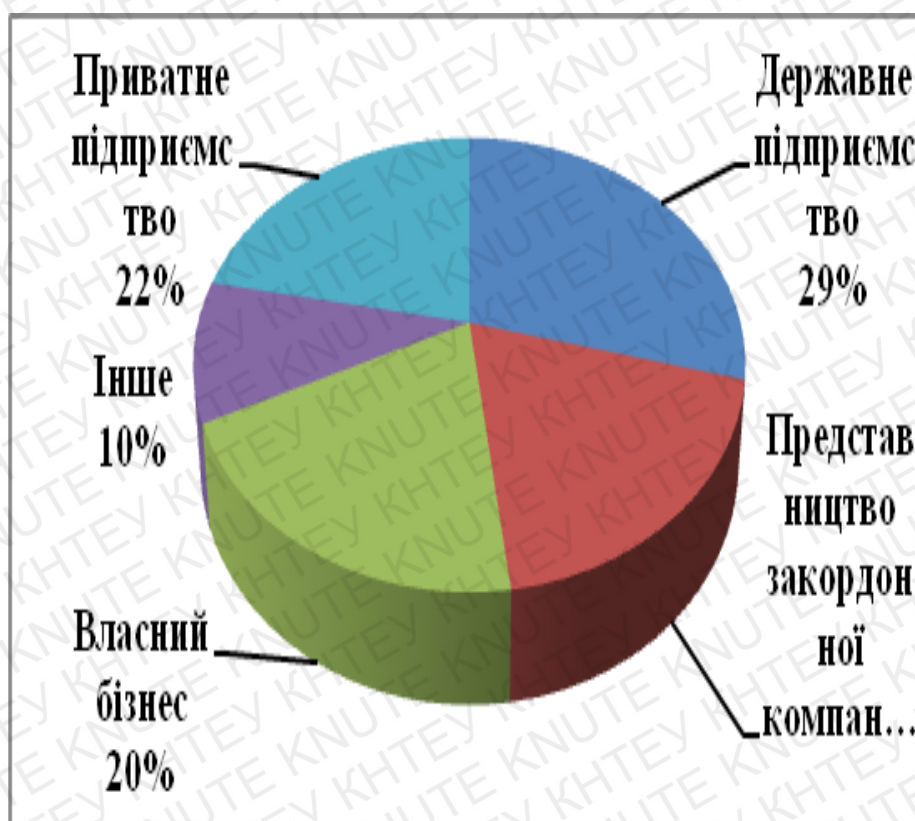
Наступним соціально-демографічним показником є розподіл за рівнем освіти. Лідирують споживачі з середнім рівнем освіти 47%, різниця лише в 2% зі споживачами з вищою освітою і всього 9% складають респонденти з незакінченою вищою (2.19).



*Рис.2.19 Розподіл за рівнем освіти споживачів ресторану «Петровський Бровар»*

Наступний критерій це місце роботи респондента. Найбільша частина населення серед опитаних м. Бровари працює на державних підприємствах - 29%, 22%- приватні підприємства, 20%- власний бізнес, 19%- представництва іноземних компаній і 10%- інше (рис 2.20).





*Рис. 2.20 Розподіл за місцем працевлаштування споживачів ресторану «Петровський Бровар»*

За розподілом рівня доходів на 1 члена сім'ї можна орієнтуватися на потенційну кількість відвідувачів ресторан. Більш надійними відвідувачами є ті, дохід яких перевищує середній показник, їх відсоток становить 44% (тобто люди з рівнем доходів від 2500-3500 грн). Звичайно, сегмент із рівнем доходу 3500 і вище є більш привабливим, їх лише 13%, але відповідно до доходу змінюються і споживчі переваги, як показують дослідження, люди даного сегменту переважно відвідують ресторани, не більше 1-го разу в тиждень, або ж заклади швидкого харчування. Населення м. Бровари з доходом 1500-2500 грн на одного члена сім'ї – 33%, що становить чималий відсоток. І лише 10% населення має рівень доходів до 1500 грн, які можуть бути потенційними споживачами, не частіше одного разу на місяць, або й рідше, якщо звичайно їх сукупний дохід сім'ї не становить значно більшої суми (рис 2.21).



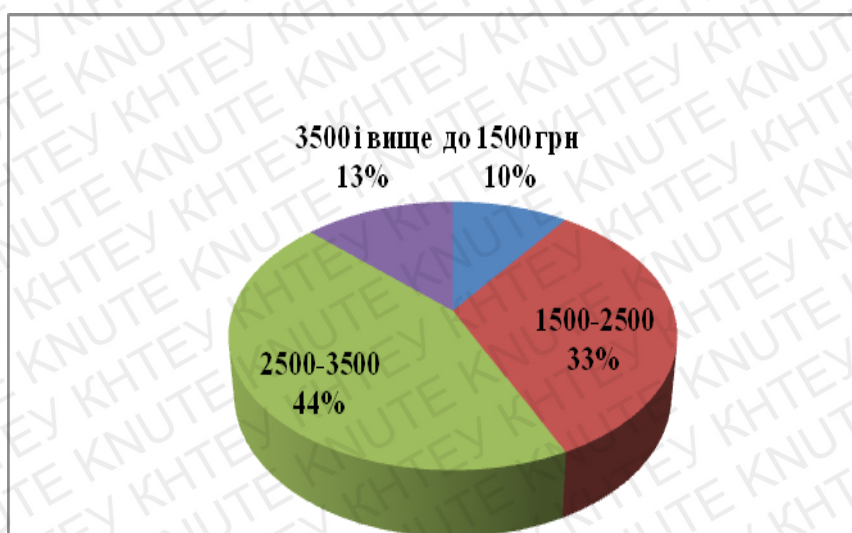


Рис. 2.21 Розподіл рівня середньомісячних доходів на 1 члена сім'ї

З вище описаного, виявлено, що 10% - це потенційні споживачі. Для того, щоб дана категорія не була потенційною, а стала постійними споживачами, ресторан «Петровський Бровар» необхідно розглянути хто саме входить до цієї групи і вжити ряд заходів, що дозволить, охопити цей сегмент ринку (табл.2.22).

Як, видно з таблиці 2.22 потенційними споживачами є 1020 осіб.

Таблиця 2.22

Потенційний контингент споживачів ресторану « Петровський Бровар»

Організація	Кільк.працюючих, осіб	% охопту харчуванням	Потенційні споживачі, чол.
Ринок (працівники)	1000	0.75	250
Ринок (покупці)	12000	0.99	120
Пасажири громадського транспорту	10000	0.99	100
Водії маршрутного транспорту	50	0	50
Мешканці району	25000	0.98	500
<b>Усього</b>			<b>1020</b>

З рис. 2.22 видно, що найбільша завантаженість ресторан з 20.00 до закриття, тобто відвідувачі, це переважно зайняті люди, які можуть відвідати ресторан після, роботи (41%), з 12-15 год 18% споживачів відвідують ресторан – обідня перерва ( в ресторан діють бізнес-ланчі). Значна кількість відвідувачів 22%, відвідують ресторан з 18-20 год.

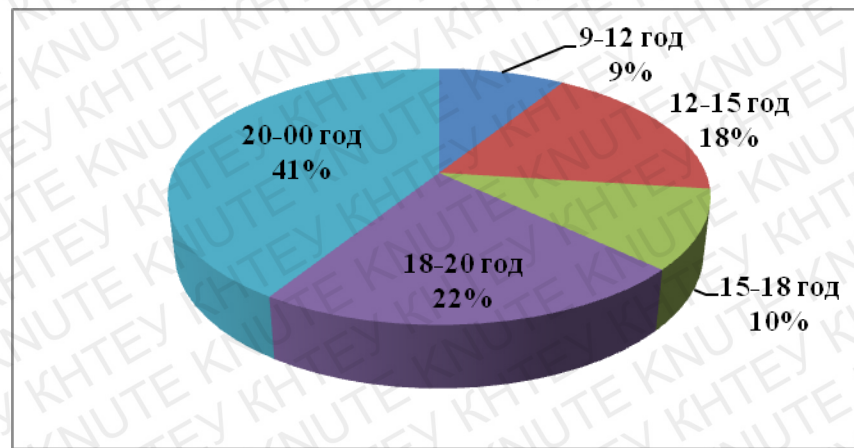


Рис. 2.22 Розподіл споживачів за часом відвідування ресторану «Петровський Бровар»

Для визначення вподобань споживачів ресторану «Петровський Бровар» були поставлені питання стосовно характеристик досліджуваного підприємства. Відповідно до оцінок виставлених відвідувачами щодо параметрів діяльності було створено результуючу таблицю 2.23.

Таблиця 2.23

Характеристика ресторану «Петровський Бровар» постійними споживачами

Оцініть по бальній шкалі основні характеристики ресторану	Відповідей									
	Відмінно	%	дуже добре	%	Добре	%	Задовільно	%	Погано	%
Якість обслуговування	13	17,1	35	46,1	23	30,3	5	6,5	0	0
Асортимент страв та напоїв	20	26,4	34	44,7	17	22,4	3	3,9	2	2,6
Смакові властивості	25	32,9	40	52,6	10	13,2	1	1,3	0	0
Інтер'єр та дизайн	20	26,3	36	47,4	18	23,7	2	2,6	0	0

Більшість відвідувачів визначили всі характеристики на рівні «дуже добре», але більше  $\frac{1}{4}$  опитаних (26,4%) зазначили, що асортимент страв та напоїв знаходиться на відмінному рівні, тобто задовольняє всі вподобання споживачів, але 2 особи визначили цей показник як поганий, зовсім не достатнім для них, з причини того, що в меню немає їх національних страв.



Відвідувачі ресторан інколи користуються послугами інших закладів харчування, причини були визначені наступні і наведені нижче в порядку їх значимості ( кількість відвідувачів за кожною ознакою):

- Зустріч з партнерами чи друзями в закладі, що обрали вони;
- Висока ціна;
- Віддаленість місця зустрічі від місця роботи;
- Бажання ознайомитися з іншими закладами ресторанного господарства з метою їх порівняння.

Всі 76 опитаних визначили ціни ресторану середніми, для деяких відвідувачів ціна все ж таки є зависокою (12 осіб), а користуються ціною при виборі страви 19 опитаних відвідувачів.

Потрібно зазначити, що відповідно до відвідування закладу споживачами, змінюються продажі, анкетування дозволило нам виявити ступінь коливання реалізації страв відповідно до кількості відвідувачів.

Розглядаючи попит на страви по дням тижня протягом одного тижня вдалося виявити, що наплив відвідувачів спостерігається на вівторок, п'ятницю та суботу, при чому це зростання дуже помітно, можливо побачити, що кількість страв спожитих в ці дні по деяких групах більше по деяких позиціях інколи більше ніж в 2 рази. Наприклад, кількість страв в понеділок та середу порівняно з суботою (табл 2.24).

Дослідження дало змогу виявити, що найбільшим попитом у вихідні дні користуються холодні та гарячі напої, найменшим основні страви та закуски. Найменшим попитом у відвідувачів ресторану «Петровський Бровар» користуються основні страви, при чому такий показник навіть виникає здивування, адже ця група представлена 21 стравною, помірним попитом користуються лише шість, а інші взагалі дуже рідко.



**Реалізація страв за тиждень у співвідношенні до кількості споживачів  
ресторану «Петровський Бровар»**

№ п/п	Асортиментна група	Кількість страв у групі	Реалізація за тиждень	Реалізовано страв за						
				пон.	вівт.	сер.	четв.	п'ятн.	суб.	нед.
1	Салати	9	43	2	3	8	13	5	10	2
2	Закуси	4	80	9	15	10	5	25	8	8
3	Супи	5	68	10	13	3	10	20	7	5
4	Смажений рис	4	104	15	17	15	10	28	12	7
5	Основні страви	21	57	5	10	3	12	11	7	9
6	Страви з картоплі	2	36	4	0	15	10	0	6	1
7	Десерти	11	8	0	0	3	0	0	5	0
8	Закуска до пива	7	77	5	15	10	8	16	13	10
9	Закуска до вина	9	51	7	9	3	7	12	8	5
10	Фруктові закуски	4	97	14	20	12	2	25	13	11
11	Гарячі напої	28	323	40	45	48	56	48	43	43
12	Холодні напої	69	158	15	31	16	20	29	27	20
Кількість споживачів				151	200	156	152	234	159	131
Кількість страв на 1 споживача				0,83	0,89	0,94	1,01	0,94	1,00	0,92

Важливо зазначити, як змінюється кількість відвідувачів протягом досліджуваного тижня відповідно до днів: понеділок – 151, вівторок – 200, середа – 156, четвер – 152, п'ятниця – 234, субота – 159, неділя – 131, а загальна кількість споживачів за тиждень склала 1183 осіб.

З проведеного дослідження видно, що загальна кількість реалізованих страв 1186, що на одного відвідувача складає 0.99 страви. Отримані результати внесено до наступної таблиці.

Як виявилось, навіть попит на ті страви, що найчастіше споживаються є мало чисельним з огляду на показники реалізації за тиждень. Найчисельнішою групою за реалізацією страв є смажений рис, його за тиждень було продано найбільше, більше 50% відвідувачів надають перевагу закускам. Вдалося визначити, що значна частина відвідувачів споживають закуски, надаючи перевагу їм поряд з основними стравами, крім того група страв з картоплі мало чисельна.

Відвідувачі доволі часто споживають закуски до пива, як окрему страву в поєднанні з салатом. Також окремою стравою виступає гарнір, який відвідувачі доволі часто споживають окремо.

Щодо реалізації страв на одного відвідувача, то найбільш доцільними днями тижня є четвер та субота, адже кількість страв на одного відвідувача в ці дні складає 1,01, найменш вигідним днем за таким показником є понеділок (0,83 страв на 1 клієнта).

Таким чином, проаналізувавши асортимент наданих страв споживачам можна зробити висновок про те, що потрібно прийняти ряд заходів щодо урізноманітнення та покращення асортиментних груп. Збільшення кількості та якості страв призведе до збільшення попиту споживачів, оскільки в даний час споживачі не повністю задоволені асортиментом страв та якістю, як виявилось в ході проведеного дослідження.

Отже, зробивши аналіз споживачів цільового ринку, виявлено, що переважну більшість відвідувачів ресторан «Петровський Бровар» становлять жінки віком від 25 до 35 років. Відвідувачі з середнім рівнем освіти, які працюють на державних підприємствах з середньомісячним доходом на одного члена сім'ї від 2500 до 3500 грн (44%). Найбільша завантаженість закладу переважно з 20 до 00 год (41%).

Цільовий ринок ресторан «Петровський Бровар» можна охарактеризувати таким чином:

1. за віком: від 18 років і старші;
2. за рівнем доходів: від 2500 грн. на місяць і вище;
3. за фахом: бізнесмени, студенти, службовці;
4. за потребами: послуги громадського харчування; зацікавленість в організації якісного відпочинку.

Стратегічний аналіз споживачів ресторану надав можливість визначити, що підприємству необхідне застосування стратегій розвитку, оскільки ринкова ситуація безперервно змінюється, тому постійно існує необхідність коригування стратегічного плану.

З метою розроблення рекомендацій щодо напрямів формування заходів, які обумовляють розвиток ресторану необхідне чітке розуміння мотивацій його відвідувачів сегментами споживачів, що безпосередньо

пов'язане з поняттям цілей відвідування. У таблиці 2.25 представлено структуру відвідування ресторану «Петровський Бровар». Як наочно ілюструє таблиця перший вид відвідування привертає в підприємство випадкових відвідувачів, що опинилися поблизу або запрошених на ділову зустріч. Другий і третій види відвідування засновані, як правило, на попередньому виборі, тому при ухваленні їх рішення велику роль грає відіграє пропозиції додаткових послуг, які можуть отримати споживачі ресторану. Продовжуючи дослідження споживачів ресторану у цей же період було проведено опитування, ступеню важливості для споживачів різних факторів при виборі ресторану.

Таблиця 2.25.

Структура відвідування ресторану «Петровський Бровар»<sup>1</sup>

Види відвідування	Часовий проміжок, год.	Мета	Замовлення	Середній рахунок, грн.
Перший	12–17	Корпоративні обіди ділові зустрічі	Холодна закуска, перше блюдо, або одне гаряче блюдо, гарячі напої, десерт, комплексні обіди. Як правило, спиртні напої не присутні	1000
Другий	17–23	Вечеря приємне проведення вільного часу	Асортимент холодних закусок, млинців, гарячі блюда, десерти. Присутність спиртних напоїв	1300
Третій	Неробочі дні	Сімейні обіди замовлення на винесення продукції (кейтеринг) дитячі програми, тематичні свята української кухні	Обіди по спеціальних пропозиціях, асортимент млинців десерти. Присутність спиртних напоїв	1500

Результати опитування про найбільш важливі чинники при виборі і оцінці ресторану представлені на (рис.2.23.). За результатами дослідження визначаємо, що найбільш істотним критерієм вибору ресторану для 75%

<sup>1</sup> Складено за результатами спостережень протягом листопада 12-29 листопада 2018 р.



респондентів є смакові якості страв. Наявність «додаткових послуг для відпочинку» при виборі ресторану «дуже важливо і «важливо» для 83% учасників анкетування і лише для 2,7% «зовсім не важливо». Програми лояльності «дуже важливо» і «важливо» для 55,7% опитаних, сервіс і

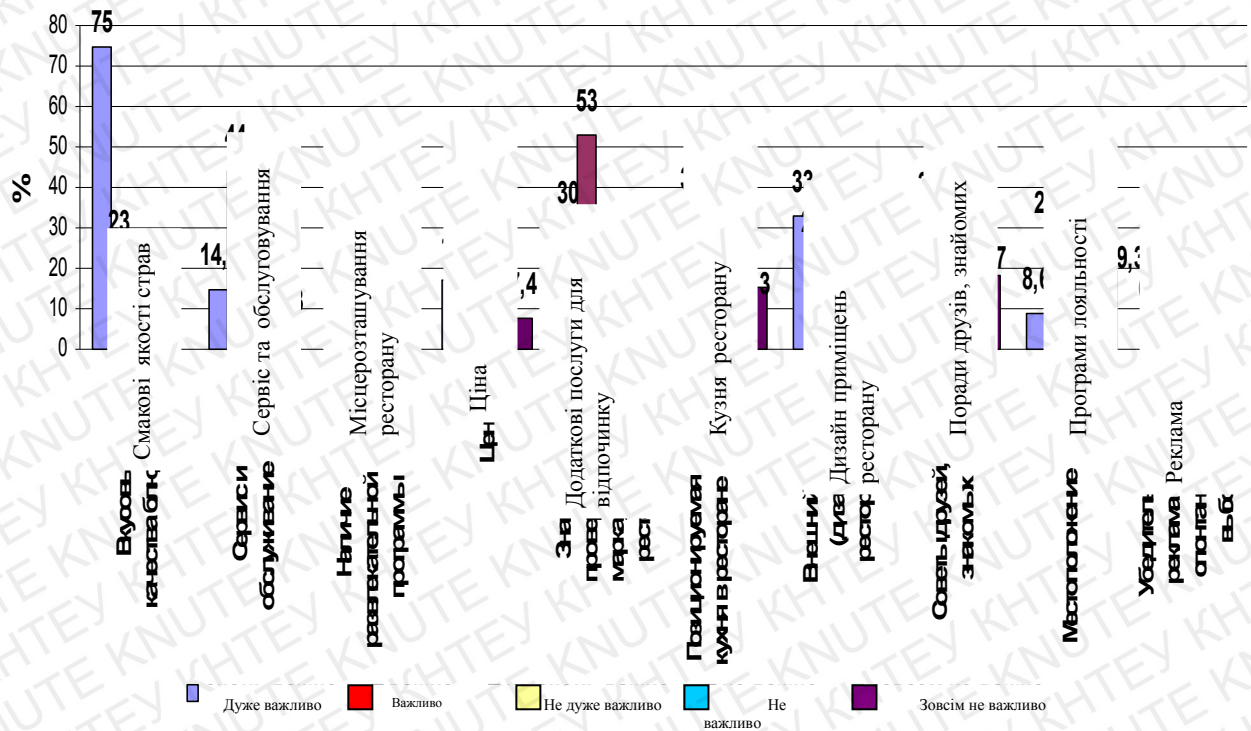


Рис. 2.23 Ступінь важливості для споживачів різних чинників при виборі ресторану

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

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

стратегії розвитку. Це дозволяє зробити висновок, що для забезпечення економічного зростання необхідно здійснювати діяльність не тільки з підбору та інтеграції всіх видів ресурсів ресторанного підприємства, але і з пошуку нових можливостей щодо генерування та освоєння новаторських ідей, здійснення інновацій в процесі надання послуг. Тобто на перший план висувається проблема пошуку ринкових можливостей до активної політики формування перспективних напрямів господарської діяльності. Вирішення цього завдання може бути вирішено за рахунок *диверсифікації*.

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

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

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

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



- потреба в менших сумах, які підприємство може виділяти впродовж певного періоду;
- нагромадження власного досвіду з розвитком нового напрямку діяльності;
- можливість планувати темпи власного розвитку з урахуванням темпів розвитку галузі.

### **2.3. Вплив факторів макро та мікро середовища на діяльність ресторану**

Аналіз інформаційного забезпечення, яке формують фактори розвитку підприємства є наступним кроком у вирішенні завдань стратегічного управління. Інформаційною базою для формування відповідних припущень щодо наслідків впливу підприємницького середовища є фактори розвитку.

З метою визначення сили впливу кожного з факторів макрооточення нами експертне оцінювання впливу цих факторів на розвиток підприємства. Для передбачення вагомості – сили впливу (СВ) будь-якого елемента чинників із інформаційної бази стратегічних даних на господарську діяльність ресторанного підприємства, експертним шляхом встановлено ваговий коефіцієнт (в межах від 0 до 1). Для інтенсивності змін окремих факторів на підприємство визначено середньоарифметичну балову оцінку в діапазоні від – 5 через 0 до +5 балів.

При використанні цієї системи в основу оцінювання закладені такі критерії: від'ємні значення: “–5” – сила негативного впливу максимальна; “–4” – сильна; “–3” – помірна; “–2” – незначна; “–1” – практично не відчувається”; позитивні значення зі знаком “+” мають аналогічні числові критерії. За результатами опитування визначені фактори, які мають як найбільший як позитивний, так і негативний вплив. В узагальненому вигляді вони наведені в таблиці 2.24.

Таблиця 2.12



Формування інформаційної бази для визначення впливу факторів  
макрооточення на діяльність ресторану „Петровський Бровар”

Фактори розвитку	Експертна оцінка	
	сили впливу на розвиток	інтенсивності змін впливу
Фактори економічного впливу		
Гальмування темпів інфляції	0,7	+3
Активізація розвитку сфери гостинності	0,6	+5
Збільшення коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн	0,5	-4
Збільшення рівня процентної банківської ставки за кредити	0,6	-5
Зростання тарифів на транспортні послуги та енергоносії	0,7	-5
Створення сприятливого податкового середовища	0,5	+5
Активізація інвестиційних процесів у ресторанному господарстві	0,4	+3
Зростання рівня платоспроможного попиту всередині країни	0,6	+4
Правові фактори		
Зростання рівня платоспроможного попиту всередині країни	0,6	+4
Політична стабільність	0,6	+1
Недосконалість правової поля у ресторанному господарстві	0,5	-4
Відсутність діючого механізму державного регулювання діяльності у сфері стандартизації та сертифікації ресторанних послуг	0,6	-1

Продовження табл. 2.24

Фактори розвитку	Експертна оцінка
------------------	------------------

	сили впливу на розвиток	інтенсивності змін впливу
Відсутність діючого механізму державного регулювання діяльності у сфері стандартизації та сертифікації ресторанних послуг	0,6	-1
Стабілізація у відносинах держава-підприємництво	0,5	-1
Недосконалість процесів реформування амортизаційної системи	0,5	-3
Активізація приватизаційних процесів	0,7	+5
Технологічні фактори		
Зростання трансферу та можливості використання нових технологій	0,5	+5
Швидкі темпи оновлення технологій	0,8	-5
Соціальні фактори		
Зростання пропозиції на ринку робочої сили	0,5	+5
Зростання рівня культурних цінностей населення та зміни в стилі життя, пов'язані з прагненням до відпочинку за місцем основного проживання	0,6	+3
Зростання рівня кваліфікації населення	0,5	+3
Покращання умов життя різних соціальних груп	0,6	+3
Зростання рівня безробіття	0,5	-4
Міжнародні фактори		
Активізація процесів щодо залучення іноземного капіталу у розвиток ресторанного господарства	0,5	+5
Проведення міжнародних Івент-заходів	0,6	+5

Оскільки нас цікавить, які з окремих факторів зовнішнього середовища найбільше впливають на стан та розвиток ресторанних підприємств, то відповідні висновки можна зробити, враховуючи значення показника сили впливу (СВ) кожного окремого фактора – чим його ваговий коефіцієнт ближче до 1, тим вплив сильніший.

Так, загрози, які надходять із економічної сфери пов'язані насамперед з такими факторами як зростання ціни позичкового капіталу (СВ=0,6→1);

збільшення коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн (СВ=0,5→1). Можливості для потенційного розвитку пов'язані з активізацією розвитку ресторанного господарства (підготовка до ЕВРО-2016) (СВ= 0,6→1); активізацією інвестиційних процесів СВ=0,6→до1).

Аналіз факторів економічної сфери виявив, що перед підприємством гостро постає проблема пошуку джерел зовнішнього фінансування, оскільки висока ціна позичкового капіталу, неефективна амортизаційна політика та система оподаткування зумовлюють дефіцит власних фінансових ресурсів.

У технологічній сфері найбільша достовірність позитивних змін пов'язана з уповільненням циклу життя нових технологій (СВ = 0,5→ 1). Це цілком прогнозований висновок, враховуючи передусім фінансові можливості підприємства, оскільки не достатньо фінансових ресурсів не тільки на оновлення і розвиток матеріально-технічної бази, а й на впровадження сучасних технологій у процес надання послуг.

Позитивні очікування в політично-правовому сегменті, пов'язані із активізацією державного регулювання діяльності з проведення стандартизації та сертифікації ресторанних послуг (СВ=0,6→1); прискоренням приватизаційних процесів (СВ = 0,7→ 1).

Для соціокультурної сфери найбільша достовірність позитивних змін очікується респондентами у зв'язку із зростанням рівня реальної заробітної плати, змінами в стилі життя (прагненням до відпочинку за межами місця основного проживання (СВ = 0,5→ 1).



Міжнародна сфера, за прогнозами респондентів, є середовищем, в якому переважно домінують можливості для розвитку підприємства.

Опрацювання впливу факторів макросередовища на розвиток ресторану „Петровський Бровар” надає орієнтири щодо пошуку оптимального становища, на ринку ресторанного господарства. При розробці загальної стратегії розвитку слід сформулювати список головних загальних стратегічних альтернатив. Це доцільно здійснити на підставі комбінації груп альтернатив, розроблених Томпсоном.:

- стратегія зростання за рахунок:
  - експансії ринку;
  - диверсифікації;
  - вертикальної та горизонтальної інтеграції;
  - глобалізації діяльності.
- стратегія підтримки за рахунок:
  - захисту частки ринку;
  - підтримки виробничого потенціалу підприємства;
  - модифікації продукції
- стратегія реструктуризації за рахунок:
  - скорочення витрат та відсікання зайвого;
  - коротко-та довгострокової реструктуризації;
  - освоєння нових видів діяльності та ринків.
- стратегія скорочення діяльності за рахунок:
  - скорочення частки ринку;
  - організованого відступу;
  - „збирання врожаю”.
- стратегія ліквідації за рахунок:
  - санації;
  - процедури банкрутства;
  - закриття.

Аналізуючи вищенаведені стратегічні альтернативи, враховуючі результати оцінки особливостей галузевого середовища та стратегічного потенціалу підприємств, можна дійти висновку, що загальною стратегією розвитку ресторану „Петровський Бровар” є стратегія зростання.

Наступним кроком є визначення ділової стратегії розвитку. Для здійснення цього етапу використаємо SWOT-аналіз підприємницького середовища на основі матриці, яка складається з квадрантів: „Сильні сторони” (С), „Слабкі сторони” (Сл), „Можливості” (М) та „Загрози” (З). Отже, спочатку були виявлені сильні та слабкі сторони, ринкові можливості та загрози. Одержані результати узагальнюються для підприємства в цілому у вигляді бази стратегічних даних.

Наступним є розрахунок середньозважених значень для всіх чотирьох груп показників (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), перевірка взаємного впливу факторів та позиціонування результатів у матриці SWOT-аналізу.

Для кожного з  $n$ -факторів підприємницького середовища експертами визначено оцінку за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів (з кожного квадранту матриці) причому дотримувалися наступні умови:  $M_i = Z_i$  та  $C_i = S_{li}$ . Для кожної пари визначалися імовірності  $P_{Mi} + P_{Zi} = 1$  та  $P_{Ci} + P_{Sl_i} = 1$

Для визначення стратегічних рекомендацій щодо стратегії розвитку на рівні підприємницького середовища розташуємо отримані результати в матрицях SWOT-аналізу (табл.2.25).

Проведення аналізу впливу факторів підприємницького середовища за методикою SWOT-аналізу дозволило дійти висновку, що в господарській діяльності на ринку ресторану „Петровський Бровар” повинен використовувати сильні сторони більшою мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для

Таблиця 2.25

Інформаційна база для моделювання впливу факторів підприємницького середовища розвиток ресторану „Петровський Бровар”  
(матриця SWOT-аналізу)

Фактори	Сі	Рсі	Зваже на оцінка	Фактори	Слі.	Рслі	Зважена оцінка
Налагоджені контакти з партнерами	6	0,3	1,8	Недостатній організаційно-технічний рівень процесу надання послуг	6	0,7	4,2
Кваліфікований, компетентний персонал	8	0,6	4,8	Недостатність обігових коштів	8	0,4	3,2
Постійні клієнти	4	0,4	1,6	Висока питома вага постійних витрат	4	0,6	2,4
Знання потреб ринку та споживачів	4	0,2	0,8	Невідповідність якості послуг вимогам споживачів	4	0,2	0,8
Організаційна культура підприємства, здатність оперативного реагувати на сигнали ринку	10	0,5	5	Відсутність іміджу на ринку ресторанних послуг	10	0,5	5
Достатній досвід роботи на ринку	4	0,4	0,6	Недостатнє використання можливостей інформаційних Інтернет-ресурсів	4	0,6	2,4
Ефективна система управління	4	0,2	0,8	Недостатньо розвинутий портфель пропозиції додаткових послуг	4	0,8	3,2

Закінчення табл.2.25



Фактори	Zi	Pzi	Зваже на оцінка	Фактори	Mi	Pmi	Зважена оцінка
Підсумкова оцінка	40	-	15,4	Підсумкова оцінка	40	-	21,2
Надлишкова пропозиція на ринку ресторанних послуг	10	0,6	6	Вихід на нові ринки або сегменти ринку, розробка нових ресторанних продуктів	10	0,4	4
Вхід до ресторанного господарства нових підприємств	6	0,7	4,2	Поліпшення фінансового стану	6	0,3	1,8
Зменшення попиту споживачів ресторанних послуг	4	0,5	2,0	Поява нових партнерів	4	0,5	2,0
Циклічність та сезонність попиту	8	0,4	3,2	Пасивна поведінка конкурентів	8	0,6	4,8
Підсумкова оцінка	28	-	15,4	Підсумкова оцінка	28	-	12,6

зростання, так як перевага сильних сторін над слабкими є незначною і на першому етапі стратегічною метою повинно стати виконання саме цього завдання, тобто переходити до позиційної оборони (рис.2.24).

Незважаючи на це, на нашу думку підприємство повинно завойовувати окремі ринки, але бізнес силь має спробувати на стримування наступу конкурентів і підійти до активних дій майбутньому, коли

Підприємство	Стратегія „Максі-Максі” 21,2 > 15,4	Стратегія „Міні -Максі”
До конкурентів	Стратегія „Максі-Міні” 21,2 > 15,4 15,4 > 12,6	Стратегія „Міні – Міні” 15,4 > 12,6

$M > 3$  – можливостей більше, ніж загроз  
 $3 > M$  – загроз більше, ніж можливостей  
 $C > Cл$  – переваг більше, ніж слабких сторін  
 $Cл > П$  – слабких сторін більше, ніж переваг

Рис.2.24 Матриця SWOT-аналізу ресторану „Петровський Бровар”

*по –перше*, створити бази стратегічних даних а саме: “Зовнішнє середовище опосередкованого впливу”, “Загрози та можливості зовнішнього середовища прямого впливу” “Сильні та слабкі сторони”;

*по-друге*, визначити, що стратегія розвитку на рівні підприємницького середовища повинна бути направлена на посилення конкурентних позицій на ринку, концентрації зусиль на зниженні рівня витрат, підвищення конкурентоспроможності послуг та розширення портфеля додаткових послуг

Враховуючи, що стратегія створення бази стратегічних даних “Внутрішній потенціал” підприємств за їхніми функціональними сферами. Оскільки розвиток базується на використанні визначених переваг, логічним буде проведення аналізу, результатом якого стане створення бази стратегічних даних “Внутрішній потенціал” ресторану „Петровський Бровар” за їхніми функціональними сферами. Елементи внутрішнього потенціалу, що мають вирішальний вплив на успіх та розвиток підприємств, є домінантними, і науковці трактують їх як ключові фактори успіху (КФУ) підприємства

Отже, ефективна діяльність потребує збалансованості рівня і темпів розвитку всіх елементів потенціалу. Пропонуємо зосередити увагу на дослідженні внутрішнього середовища ресторанного комплексу, а саме на врахуванні спектра показників по чотирьох напрямках діяльності: маркетингу, виробничим можливостям, фінансах та організаційній структурі.

Припускаємо, що елементи внутрішнього потенціалу підприємства, які в процесі дослідження отримують найбільшу середньозважену оцінку, можуть трактуватися як ключові фактори успіху, які обумовлені сильними сторонами підприємства.

Використовуючи логіку побудови бази стратегічних даних як основи для визначення елементів внутрішнього потенціалу, на першому етапі нами розроблена оцінна матриця за функціональними сферами підприємства.

Обробка накопиченої в базі даних інформації здійснена шляхом:

- присвоєння кожному з визначених параметрів певної ваги (коефіцієнта відносної важливості у межах від 0 до 1) з точки зору його ролі у формуванні внутрішнього потенціалу підприємства;
- визначення певного оцінного балу (у діапазоні від 1 до 5);
- розрахунку середньозваженого значення для ідентифікованих параметрів.

Кінцевий результат буде характеризувати поточний розмір внутрішнього потенціалу ресторану „Петровський Бровар” і відобразити ступінь значущості для окремих елементів внутрішнього потенціалу підприємства.

Проведене комплексне дослідження факторів розвитку ресторану „Петровський Бровар” показало, що респонденти пов’язують формування внутрішнього потенціалу ресторанного підприємства насамперед із фінансовими можливостями.

Таблиця 2.26

Оціночна матриця елементів внутрішнього потенціалу в розрізі функціональних сфер



Елементи внутрішнього потенціалу	Коефіцієнт відносної важливості	Бальна оцінка <sup>2</sup>	Зважена оцінка, балів
<b>Пов'язані з маркетингом</b>			
Імідж ресторану	0,1	3	0,3
Частка внутрішнього ринку	0,2	3	0,9
Частка витрат на маркетинг в структурі валових витрат	0,25	3	0,75
Якість обслуговування	0,1	5	0,5
Середній рівень цін на послуги	0,2	3	0,6
Комунікативна політика	0,05	2	0,1
Асортимент додаткових послуг	0,1	5	0,5
Використання системи знижок надбавок для залучення клієнтів/	0,05	2	0,1
Середньозважена оцінка	1		0,47
<b>Пов'язані з фінансами</b>			
Рентабельність послуг	0,25	3	0,6
Частка позикового капіталу	0,1	3	0,3
Відношення обсягів продажу послуг до вартості використаних активів	0,2	2	0,4
Питома вага витрат на оплату праці	0,15	3	0,45
Наявність власних обігових коштів для впровадження нових ресторанних продуктів	0,3	2	0,8
Середньозважена оцінка	1		0,51
<b>Пов'язані з виробничими можливостями</b>			
Коефіцієнт використання місткості	0,1	3	0,3
Стан матеріально-технічної бази	0,25	3	0,75
Питома вага витрат на розвиток матеріально-технічної бази	0,2	2	0,4
Питома вага додаткових послуг	0,2	3	0,6
Наявність комплексної системи автоматизації управління діяльністю ресторану	0,15	2	0,3

Продовження табл.2.26

Елементи внутрішнього потенціалу	Коефіцієнт відносної	Бальна оцінка	Зважена оцінка,
----------------------------------	----------------------	---------------	-----------------

<sup>2</sup> Бальна оцінка означає 1,2 пункта – слаба сторона, 3 пункта – на середньому рівні, 4,5 пунктів- сильна сторона

	важливості		балів
Рівень продуктивності праці	0,1	3	0,3
Середньозважена оцінка	1		0,44
<b>Пов'язані з організацією управління</b>			
Рівень кваліфікації персоналу	0,2	3	0,6
Наявність нетрадиційних мотиваційних механізмів	0,1	1	0,1
Стиль керівництва	0,15	3	0,45
Організаційна культура	0,1	1	0,1
Ясність цілей і стратегій розвитку	0,2	1	0,2
Маневровість організаційної структури, її здатність пристосовуватися до мінливого оточення	0,25	1	0,25

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

## **Висновки до розділу 2**

**1** Запропоновано та використано метод проведення моніторингу господарської діяльності ресторану «Петровський Бровар» за результатом якого отримано стан діяльності закладу.

**2.** Здійснено моніторинг господарської діяльності ресторану «Петровський Бровар» — складова управління економічними об'єктами, що полягає в систематичному аналізі їхньої діяльності, вивченні стану справ. Моніторинг господарської діяльності базується на комплексі економічної інформації, носить оперативний характер і цілком підпорядкований керівництву підприємством.

**3.** Проведено *економічний аналіз, який показав:* що при порівнянні темпів приросту активів, основних засобів та власного капіталу, виручки від

реалізації - найбільший приріст має середньорічна вартість власного капіталу (126,48%). За 2015 -2017 роки темп приросту власного капіталу більший темпу приросту основних засобів. Це є позитивним показником, який свідчить про те, що основні засоби нарощуються за рахунок власних коштів. Порівнюючи темп приросту власного капіталу із активами ми бачимо, що темп приросту власного капіталу більший темпу приросту активів - це позитивний прогноз. Виручка від реалізації зростає меншими темпами, ніж активи підприємства. Це говорить про те, що інвестиції підприємства в капітал не окуповуються повною мірою. Позитивними змінами в діяльності є: збільшення середньорічної вартості активів.

Негативними є: зменшення вартості основних засобів, зменшення вартості власного капіталу, зменшення виручки, зменшення фонду оплати праці, зменшення прибутку, погіршення фондівіддачі, погіршення продуктивності праці, зменшення заробітної плати працівників, зменшення рентабельності продукції, зменшення рентабельності активів.

4. Проведено *горизонтальний та вертикальний аналіз балансу*: питома вага основних засобів за 2 останні роки зменшилась на 0,04%; питома вага товарів за 2 останні роки збільшилась на 11,41%; питома вага дебіторської заборгованості за товарами за 2 останні роки зменшилась на 9,78%; питома вага грошових коштів за 2 останні роки зменшилась на 1,59%; питома вага оборотних активів збільшилась на 0,04%; нерозподілений прибуток зменшився на 16,58%; Питома вага власного капіталу збільшилась на 33,31%; Кредиторська заборгованість зменшилась на 14,69%, питома вага короткострокових зобов'язань зменшилась на 33,31%.

5. Визначено, що динаміка, склад і структура активів відповідає основним принципам і напрямам розвитку закладу, але розвиток активів далі вимагає їх коригування в напрямі підвищення питомої ваги кредитно-інвестиційного портфеля й уповільнення темпів приросту основних засобів та інших активів. Аналіз пасивів показав, що вони підприємство функціонує в нормальних умовах.



6. Виявлено за допомогою *аналізу фінансових результатів*: загальна сума доходів зменшилась на 140, 20 тис. грн., відбулося зменшення загальної суми витрат на 27,80 тис. грн.. Баланс на кінець 2017 є умовно ліквідним. Це означає, що за рахунок швидко ліквідних активів підприємство може частково погасити заборгованість. Аналіз показників фінансового стану є задовільним, показники платоспроможності частково зросли. Зменшився чистий прибуток. Для зміни поточного стану, необхідно збільшити обсяг реалізації продукції, та збільшити ціни на продукцію.

Зазначимо, що період погашення дебіторської заборгованості менший періоду погашення кредиторської в 2017 році, що є хорошим показником і свідчить про те, що підприємство встигає вивільнити кошти та за їх рахунок погасити кредиторську заборгованість. Рентабельність продажу зменшилась на 2,06%.

7. Визначено за моделлю Дюпон зменшення ROA, це означає, що керівництво неефективно використовує активи для отримання прибутку, оскільки середня дохідність отриманого капіталу знижується.

8. Відповідно до *аналізу за моделлю Тоффлера* ймовірність банкрутства низька і підприємство має хороші довгострокові перспективи.

9. Визначено поняття цільовий ринок - це найвигідніша для підприємства група сегментів ринку (або один сегмент), на яку спрямовується його діяльність, на які будуть направлені всі ресурси і зусилля.

10. Виявлено цільові споживчі сегменти ресторану «Петровський Бровар», за допомогою проведеного анкетування.

11. Здійснений моніторинг діяльності підприємства на основі цільових споживчих сегментів, дав змогу побачити, що підприємству необхідне застосування стратегій управління, які нададуть можливість пристосуватися до зовнішніх викликів. Ринкова ситуація безперервно змінюється, тому постійно існує необхідність коригування стратегічного плану, тобто заклад завжди повинен мати стратегічну програму на наступні три-п'ять років.

9. Встановлено, що для забезпечення економічного зростання необхідно здійснювати діяльність не тільки з підбору та інтеграції всіх видів ресурсів ресторанного підприємства, але і з пошуку нових можливостей щодо генерування та освоєння новаторських ідей, здійснення інновацій в процесі надання послуг.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ**

## РЕСТОРАНОМ «ПЕТРОВСЬКИЙ БРОВАР» М. КИЇВ

### 3.1. Методичний базис стратегічного управління ресторану

Проаналізувавши теоретичні засади стратегічного управління суб'єктом бізнесу та прикладні передумови його реалізації констатуємо, що для реалізації стратегії управління зазначимо, що виходячи з основних положень теорії стратегічного менеджменту, необхідно розкрити такі його засоби, що діють в умовах стратегічних невизначеностей, зокрема, ранжирування завдань, реагування на незначні зміни зовнішнього середовища та вдосконалення управління підприємством під час виникнення стратегічних несподіванок.

Ці методи дозволять вибирати системи розвитку підприємств при різних умовах на ринку і особливо в разі виникнення складних і непередбачуваних ситуацій.

Виконання завдань, обумовлених динамічними змінами в макроекономічному середовищі, потребує застосування принципово нових підходів у реалізації стратегії управління рестораном.

Один з них полягає у здійсненні **ранжирування стратегічних завдань**.

Воно передбачає послідовне здійснення таких заходів:

1. Встановлення постійного нагляду за будь-якими змінами в навколишньому середовищі: ринковими, технічними, фінансовими, соціальними, політичними.

2. Аналіз цих змін, а також оцінка ступеня терміновості прийняття рішень в міру виявлення нових можливостей для підприємства.

3. Прийняття рішень, розподіл цілей та завдань за наступними категоріями:

– найбільш термінові і важливі завдання, що потребують термінового розгляду і вирішення;



- завдання середньої терміновості;
- важливі, але не термінові завдання, які, однак, потребують постійного спостереження, контролю, розвитку і відповідних рішень в майбутньому;
- вірогідні та хибні завдання, що відсіюються в процесі вивчення.

4. Передача термінових завдань для вивчення та розробки рішень у відповідні функціональні підрозділи підприємства.

5. Контроль прийняття рішень та їх реалізації, враховуючи, що зміни макроекономічних умов господарювання у вітчизняній економіці можуть мати дуже динамічний характер, прийняття своєчасних і упереджувальних рішень стає важливим процесом з огляду на можливі стратегічні наслідки для підприємства в цілому.

6. Перегляд складу завдань підприємства, їх оновлення та ранжирування.

Очевидно, що при високих рівнях нестабільності підприємницького середовища нові стратегічні рішення необхідно виробляти ще тоді, коли зміни в макросередовищі проявляються незначною мірою. В такому випадку при прояві тієї чи іншої тенденції зміни макроекономічного середовища виникає можливість застосувати заздалегідь розроблену систему адаптивних заходів.

Тому в першу чергу повинен бути налагоджений відповідний моніторинг аналіз тенденцій в економіці. За сучасних економічних умов проблеми часто виникають несподівано і всупереч прогнозам, викликаючи постановку завдань, які не відповідають минулому досвіду. В такому випадку невміння оперативно вжити контрзаходів веде до значних фінансових збитків.

Менеджмент ресторану має бути достатньо *гнучким, оперативним і адаптивним*. Компенсаційні заходи, які б відновлювали рівновагу і збалансовували розвиток підприємства, повинні розроблятися та реалізовуватись в терміновому порядку.

В даній ситуації у верхній ланці управління підприємства повинен бути розроблений комплекс дій та надзвичайних заходів на випадок виникнення несподіваних ситуацій. Вони повинні базуватися на таких принципах [17]:

1. Принцип *«дублюючої системи»*. У разі виникнення несподіваних ситуацій повинна почати функціонувати особлива мережа «зв'язків для надзвичайних ситуацій». Їх призначення полягає в тому, щоб швидко передати інформацію до всіх ланок підприємства, перетинаючи існуючі в звичайних умовах межі підрозділів і одночасно фільтруючи загальну масу інформації (в даному випадку важливу роль відіграє і технічне оснащення управлінських підрозділів).
2. Принцип *зміни функціональних зв'язків*. Він передбачає перерозподіл звичайних обов'язків вищого керівництва.
3. Принцип зміни *організаційної структури* підприємства. Для розробки та реалізації таких надзвичайних заходів необхідно мати мережу оперативних груп управлінського персоналу. Маємо на увазі створення організаційних структур матричного типу.

При виборі системи управління спеціалісти стратегічного менеджменту визначальними називають фактори:

- імперативи зовнішнього середовища підприємства;
- рівень мотивації ефективної роботи управлінського персоналу;
- потенціал підприємства.

Використання механізмів стратегічного менеджменту в ресторанному бізнесі дозволить послідовно зменшити уразливість підприємства. Лише при забезпеченості економічного захисту є можливою розробка програми його реструктуризації. В зв'язку з цим першочерговим завданням при виборі моделі стратегічного управління підприємством виступає пошук нових можливостей для ліквідації або зменшення слабких місць в роботі підприємства.

Важливим аспектом є постійне вивчення і оцінювання реального конкурентного статусу підприємства, який є мотиваційним важелем щодо визначення подальшого вектора розвитку підприємства.

*Конкурентний статус, рівень конкурентоспроможності підприємства* залежить не стільки від рівня стратегічного самовизначення, скільки від розмірів і якісних параметрів *його виробничого потенціалу* та розробленні напрямів стратегічного розвитку



На основі систематизації наукової літератури з вирішення питання визначення рівня виробничого потенціалу підприємств можна виділити напрями реалізації виробничого потенціалу і рекомендувати їх до використання у ресторану „Петровський Бровар”. До них належать наступні:

1. Власники, інвестори ресторану повинні постійно приділяти головну увагу розширенню та підвищенню ефективності господарської діяльності.
2. Забезпечення фінансового управління, однією з головних функцій якого є постійний контроль за рухом коштів.
3. Здійснення належного моніторингу, передусім вивчення ринків реалізації послуг на основі аналізу зовнішніх ринкових факторів і процесів.
4. Постійна робота по організації і реорганізації господарської діяльності. Це головна функція загальної стратегії підприємства, оскільки в ній акмулюються всі стратегічні завдання щодо збільшення обсягів реалізації продукції, зміну структури меню ресторану, посилення конкурентоспроможності, диференціація пропозиції асортименту послуг, мінімізацію їх собівартості.

Для визначення поточного, а також можливого (або проектного) потенціалу підприємства західними аналітиками використовуються показники, приведені в таблиці 3.1.

У таблицю вносяться характеристики існуючих можливостей ресторану, а також умов, що дають змогу визначити загальний коефіцієнт можливостей і таким чином оцінити стратегічний потенціал розвитку підприємства.

*Таблиця 3.1.*

**Фактори, що визначають розмір потенціалу підприємства**

Загальне управління	Ефективність + зростання + нововведення + зрілість +
---------------------	--



	творчий дух + диверсифікація + високий ступінь ризику + перебудова, технологія + вибір раціональних проєктів + реалізація соціальних функцій
Фінансове управління	Функція контролю + розподіл прибутку + одержання кредиту + ефективна реалізація позичкових коштів + виплата податків + виплата економічних санкцій + поточне оперування одержаними коштами + інвестування + протидія інфляційним процесам + фінансовий аналіз реалізації + фінансування на збільшення свого ринкового сегмента
Маркетинг	Організація збуту нових послуг + рекламування + зондування інших сегментів ринків + захоплення ринків + зовнішньоекономічна діяльність
Виробництво послуг	Матеріально-технічне оснащення + умови праці + клімат у колективі + автоматизація + зміна орієнтирів виробництва послуг + адаптація передових технологій + творча ініціатива + залучення новацій зі сторони + пристосування + модернізація + проєктування змін

Такий спосіб визначення стратегічного потенціалу підприємства запропонував один з класиків стратегічного менеджменту І.Ансофф [16].

Зокрема, визначено, що при досягненні одиниці значення кожного показника окремо конкурентний статус підприємства буде найбільш ефективним у стратегічній зоні господарювання.

При умові рівності нулю кожного показника прибуток не буде одержаний.

За оцінками зарубіжних дослідників, „міцна” позиція підприємства характеризується значеннями конкурентного статусу в межах від 0,7 до 1, „середня” – від 0,5 до 0,7 і „слабка” – від 0 до 0,4.

Використовуючи цю методику, було здійснено опитування керівництва ресторану «Петровський Бровар», щодо оцінювання складових потенціалу підприємства. Кожному із складових потенціалу відповідає певний бал,

інтенсивність змін якого вимірювалася за допомогою шкали різниць (у діапазоні від 0 до 10 балів. Розрахунки наведені у табл. 3.2.

Як видно з даних таблиці 3.2 більшість складових потенціалу є свідченням слабого конкурентного статусу досліджуваного підприємства. Це насамперед, пояснюється тим, що зміна динаміки ринку ресторанних послуг є динамічною і конкуренція загострюється, оскільки

– ресторанний бізнес – вдале вкладення вільних грошей, особливо для дрібного бізнесу. Інвестування в ресторан – вигідне, тому що період окупності бізнесу більше 2-х років, рентабельність у 15-30% є дуже вигідною;

– створити ресторан зараз дешевше, ніж кілька років тому, незважаючи на кризове падіння гривні. Постачальники обладнання для ресторану йдуть на поступки щодо цін і умов, вибір матеріалів достатньо широкий, багато проектні організації знизили ціни;

– харчування в ресторанах і кафе стало частиною способу життя багатьох українців. Ресторанний бізнес, як і раніше, найбільш активно розвивається у великих містах України, лідером за обсягом ринку є, звичайно, Київ та Київська область.

Для стратегічного розвитку необхідні зміни, пов'язані з розширенням пропозиції послуг. Це дозволяє обґрунтувати напрям підвищення конкурентоспроможності послуг в стратегічному аспекті. Досліджуючи сутність стратегічного управління нами відмічено, що цей процес можна здійснювати на основі:

- *більш ефективного використання внутрішніх резервів; зміни юридичного розширення пропозиції послуг;*
- *нових схеми збуту;*
- *залучення інвестицій.*

Таблиця 3.2

Показники рівня складових потенціалу стратегічного розвитку ресторану „Петровський Бровар”

Складові потенціалу	Необхідний	Розмір існуючого	Конкурентний
---------------------	------------	------------------	--------------



	потенціал	потенціалу	статус показника
1. Загальне управління	6,0	2,0	0,3
1.1. Вплив на рівень якості послуг	2,5	1,0	0,4
2. Фінансове управління	10,0	4,0	0,4
2.1. Вплив на вартість послуг	3,0	1,2	0,4
3. Маркетинг	2,5	1,0	0,4
4. Організація, виробництво та реалізація послуг	4,5	2,5	0,5
5. Інші складові	1,0	0,6	0,6

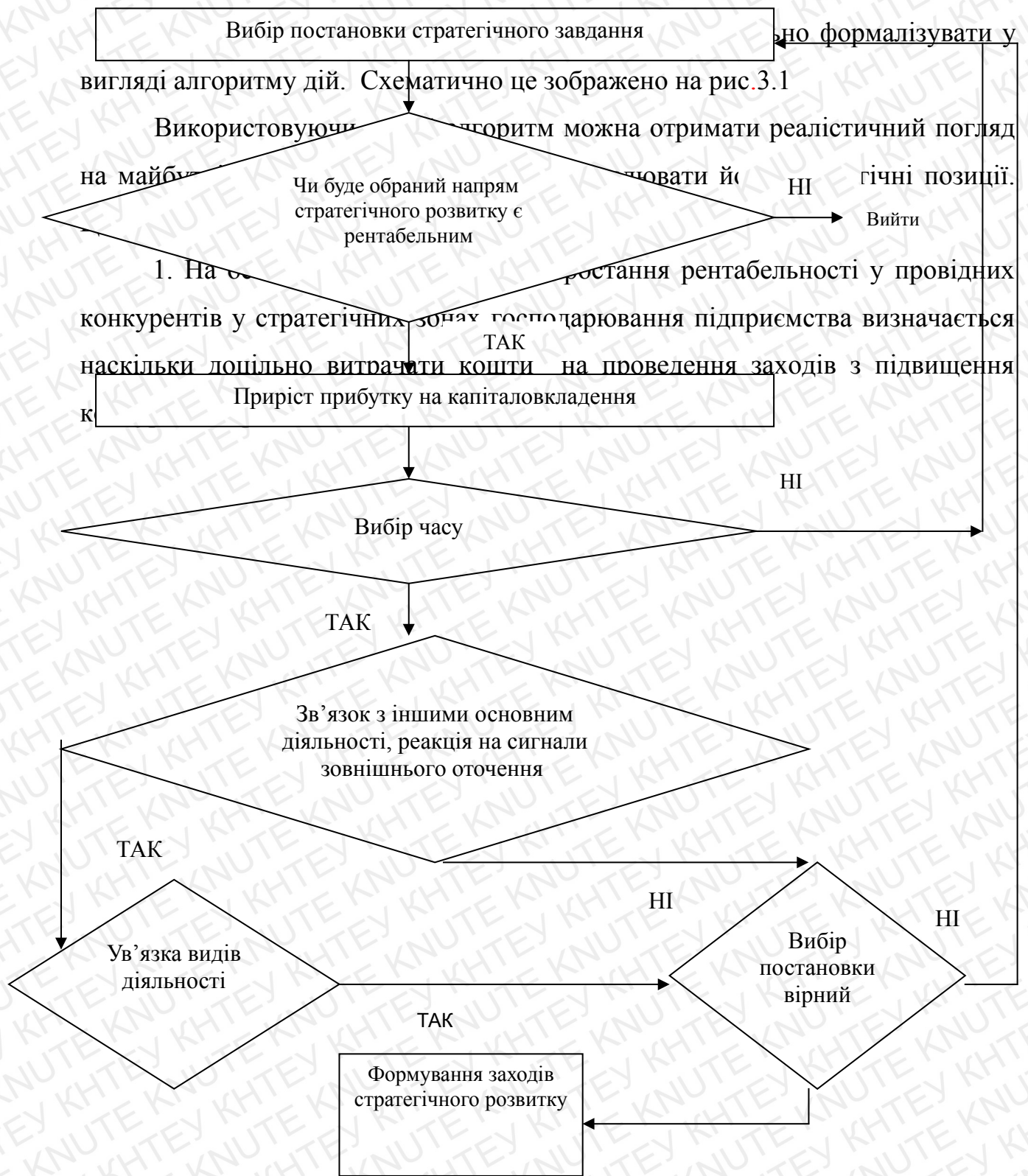




Рис. 3.1. Вибір постановки стратегічного завдання розвитку ресторану «Петровський Бровар»

2. Для розрахунку розмірів приросту прибутку на одиницю інвестованого капіталу визначається ряд параметрів:

- а) розмір прибутку за умови збереження існуючої позиції;
- б) обсяг необхідних поточних інвестицій підприємства;
- в) приріст інвестицій, необхідних для забезпечення оптимальної позиції;
- г) приріст прибутку.

3. Додержуючись наведених правил прийняття рішень, можна визначити, чи має підприємство запас часу: щоб своєчасно розробити кілька підходів, які дозволяють зайняти вигідні позиції на ринку.

4. Визначити запас часу, який є у підприємства для розробки іншої стратегічної позиції ще перед тим, як ринок захоплять конкуренти. Для цього

підраховуються витрати часу на розробку оптимальної стратегії, підготовку управлінських можливостей та забезпечення інвестиційних ресурсів. Якщо запасу часу не вистачає, то оптимальна постановка завдання стає неможливою і сфера впливу в СЗГ зменшиться.

Формування заходів по стратегічному управлінню ресторанним бізнесом повинно ґрунтуватися: *по-перше, на належним чином організованих та скоординованих заходах; по-друге, на комплексному підході до вивчення різнонаправлених процесів і явищ, різноякісних факторів і характеристик.*

Отже, заходи стратегічного розвитку ресторану – це комплекс пріоритетних внутрішніх заходів, які плануються здійснити в межах підприємства для досягнення визначеної мети.

Для закладу ресторанного господарства такий підхід є актуальним не тільки через недолік власних інвестиційних ресурсів, але й у зв'язку з відсутністю управлінського досвіду щодо здійснення внутрішніх змін необхідними темпами і у визначений проміжок часу.

Успіх заходів з підвищення конкурентоспроможності залежить від того, як змінюється вся діяльність закладу ресторанного господарства. При цьому структурування заходів не потребує однозначного визначення, оскільки вона формується на основі дослідження стану та змін підприємницького середовища конкретного підприємства.

Досліджуючи особливості господарської діяльності, слід зазначити, що у ресторану на сьогоднішній день немає чіткої та стабільної перспективи зростання. Виникла необхідність диференційованої оцінки зовнішніх для підприємства умов діяльності шляхом врахування тенденцій. Поступово до аналізу господарської діяльності слід включати такі показники, як співвідношення між капіталовкладеннями та оптимальним обсягом інвестицій, співвідношення між стратегією підприємства та оптимальними заходами по управлінню конкурентоспроможністю і управлінськими можливостями підприємства.

Виходячи з вищенаведених позицій, стратегічне управління для ресторану «Петровський Бровар» це комплекс заходів з адаптації до вимог зовнішнього середовища, завдяки впровадженню нових продуктів, додаткових послуг, розширенню пропозиції додаткових послуг.

Тому заходи стратегічного розвитку для ресторану «Петровський Бровар»:

- слугують підставою обґрунтування конкурентоспроможності пропозиції і оцінки результатів за певний період часу;
- це документ, що дозволяє визначити курс дій і управляти бізнесом. Тому його можна трактувати як невід'ємний елемент стратегічного планування і як керівництво для виконання і контролю;
- використовується як засіб для отримання необхідних інвестицій.
- важливо розглядати ці заходи як інструмент внутрішньофірмового управління, спроможні забезпечити ресторан реакцією сприйнятливою до різного роду нововведень – технічних, інформаційних, організаційно – економічних.

В процесі реалізації заходів стратегічного управління для ресторану об'єктивно виникає проблема оцінки ефективності здійснюваних заходів по перебудові всіх підсистем підприємства, виділенні окремих структур. Це породжує декілька задач:

- що є об'єктом оцінки – одне чи декілька утворених на основі стратегії конкурентоспроможності підприємств;
- якими є критерії оцінки ефективності;
- що повинно бути базою порівняння.

Оскільки специфіка підприємств ресторанного господарства полягає у виробництві, реалізації, організації споживання продукції власного виробництва і покупних товарів, організації дозвілля населення за допомогою надання послуг, то найважливішими критеріями управління конкурентоспроможності, на нашу думку, є: ефективність використання ресурсів, результативність діяльності підприємства, конкурентне положення підприємства; критеріями соціальної ефективності – якість виробничої



діяльності, якість сервісу, якість обслуговування (рис. 3.2).

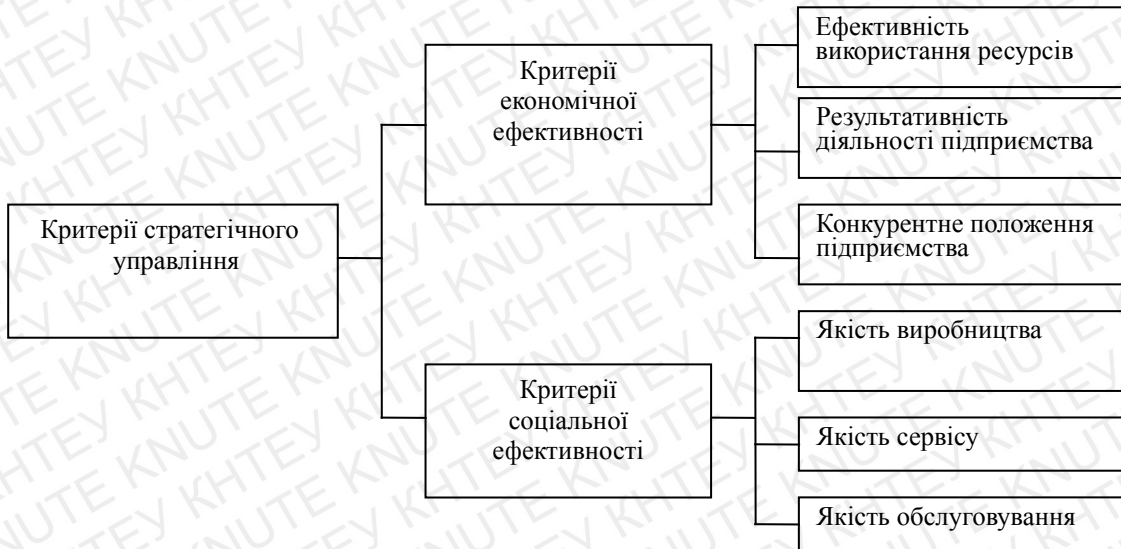


Рис. 3.2. Критерії стратегічного управління

Найважливішим питанням у підвищенні якості рішень відносно стратегічного управління є розробка алгоритму *формування збалансованої системи ключових показників ефективності*. Перш за все, необхідно позначити цілі виробничо-господарської діяльності підприємства ресторанного господарства на рівні його керівництва, а також на рівні окремих підрозділів підприємства. Відповідно цим цілям позначаються, виходячи з компетенції керівництва і ресурсного потенціалу підрозділів, ключові показники ефективності.

Показники ефективності згруповані в блоки, що дозволяють оцінювати економічні і соціальні аспекти діяльності підприємства ресторанного господарства, які впливають на конкурентоспроможність закладу (таб.3.3). Запропонована нами система показників забезпечує діагностику поточного стану підприємства ресторанного господарства, що служить основою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на стратегічний розвиток

Таблиця 3.3.

Показники ефективності підприємства ресторанного господарства, які впливають на визначення напрямів стратегічного розвитку

Найменування блоку	Показники ефективності ресторану
Економічна ефективність підприємства ресторанного господарства ( $K_{EFP}$ )	

1. Ефективність використання ресурсів (Ер)	1.1 Коефіцієнт зміни рівня витрат (I(И)) 1.2 Коефіцієнт зміни фондівдачі (I(Ф)) 1.3 Коефіцієнт зміни оборотності оборотних коштів (I(OC))
2. Результативність діяльності підприємства ресторанного господарства (Ерп)	2.1 Коефіцієнт зростання роздрібного обороту підприємства (I(OOP)) 2.2 Коефіцієнт рентабельності обороту (I(R)) 2.3 Коефіцієнт рентабельності валового доходу (I(RVD))
3. Конкурентне положення підприємства (Екп)	3.1 Коефіцієнт співвідношення рівня рентабельності обороту до середнього по території (KR) 3.2 Індекс рівня цін (КЦ) 3.3 Частка ринку (КДР)
Соціальна ефективність підприємства ресторанного господарства (K <sub>CEPRG</sub> )	
1. Якість виробничої діяльності (Екпд)	1.1 Коефіцієнт задоволеності якістю продукції (I(КП)) 1.2 Коефіцієнт задоволеності широтою асортименту продукції (I(ША)) 1.3 Коефіцієнт задоволеності оновлюваною асортименту продукції (I(OA))
2. Якість сервісу (Екс)	2.1 Коефіцієнт задоволеності якістю сервісу (I(КС)) 2.2 Коефіцієнт задоволеності номенклатурою послуг (I(НУ)) 2.3 Коефіцієнт задоволеності часом обслуговування (I(У))
3. Якість обслуговування (Ач)	3.1 Коефіцієнт задоволеності атмосферою підприємства (I(АТМ)) 3.2 Коефіцієнт задоволеності режимом роботи підприємства (I(РР)) 3.3 Коефіцієнт задоволеності рівнем рекламно-інформаційної роботи (I(РІ))

Для розрахунку комплексних коефіцієнтів економічної і соціальної ефективності підприємства ресторанного господарства рекомендується поетапний розрахунок коефіцієнтів по кожному блоку окремо.

Виходячи з пропонованої комплексної оцінки ефективності підприємства ресторанного господарства, виділені наступні рівні ефективності підприємства:

а) *абсолютно ефективне підприємство* – це теоретична модель підприємства, яка на ринку використовує максимально продуктивно свій сукупний потенціал, пристосовувавши його до навколишнього середовища, що підтверджується значенням інтегральних показників економічної і соціальної ефективності в рамках 1–0,99;

б) *високе ефективне підприємство ресторанного господарства* – це господарюючий суб'єкт, який найповніше реалізує свою ринкову політику,

займає на даному ринку лідируюче положення, отримує найбільше визнання споживачів, здатний розвиватися в довгостроковому періоді. Його інтегральні показники економічної і соціальної ефективності 0,98–0,85;

в) *ефективне підприємство ресторанного господарства* – це господарюючий суб'єкт, що займає на даному ринку достатньо стійке положення, здатний протистояти конкурентним силам у сфері реалізації своїх інтересів і бути затребуваним протягом середньострокового періоду (до 5 років). Його інтегральні показники економічної і соціальної ефективності 0,84–0,70;

г) *низькоефективне підприємство ресторанного господарства* – це господарюючий суб'єкт, який не здатний активно протистояти конкурентам, не вносить істотні зміни до своєї діяльності, низько рентабельне. Загроза витіснення його з ринку охоплює період від 1 до 3 років. Його інтегральні показники економічної і соціальної ефективності нижче 0,70–0,55;

д) *неефективне підприємство ресторанного господарства* – не відповідає вимогам ринку, має низьку ефективність господарської діяльності, не має можливості розвиватися, знаходиться в зоні істотної господарських і комерційних ризиків. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності нижче 0,55.

Перевага представленої методики: отримання часткових та інтегральних показників по кожному блоку дає можливість виявити резерви або досягнення у сфері найважливіших напрямів діяльності підприємства ресторанного господарства, а на цій основі підтвердити, скоректувати або корінним чином змінити управління по кожному напрямку діяльності. Дана методика дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину ефективності підприємства ресторанного господарства, базується на доступній інформації і адекватна рівню підготовки і кваліфікації менеджерів. У таблиці 3.4 представлено розрахунки ефективності ресторану «Петровський Бровар».

Таблиця 3.4

Оцінка показників ефективності ресторану «Петровський Бровар»  
які визначають напрями стратегічного розвитку (усереднені дані за 2015-2017 рр)



	Коефіцієнт ефективності	
	( $K_{\text{БЕРГ}}$ )	( $K_{\text{СЕРГ}}$ )
Ресторан «Петровський Бровар»	0,57	048

Аналізуючи підсумкові дані, можна відзначити, що за коефіцієнтом ефективності  $K_{\text{БЕРГ}}$  досліджуваний ресторан має незначний потенціал стратегічного розвитку ресторану, тобто суб'єкт ресторанного бізнесу не здатно активно протистояти конкурентам, не вносить істотні зміни диференціації пропозиції, що ускладнює стратегічний розвиток. Загроза витіснення його з ринку охоплює період від 1 до 3 років. За показником  $K_{\text{СЕРГ}}$  закладу також не має можливості ефективно розвиватися. Отже, виходячи із отриманих результатів нами запропоновано модель управління конкурентоспроможністю ресторану «Петровський Бровар», яка представлена у тривимірному просторі (рис. 3.3).

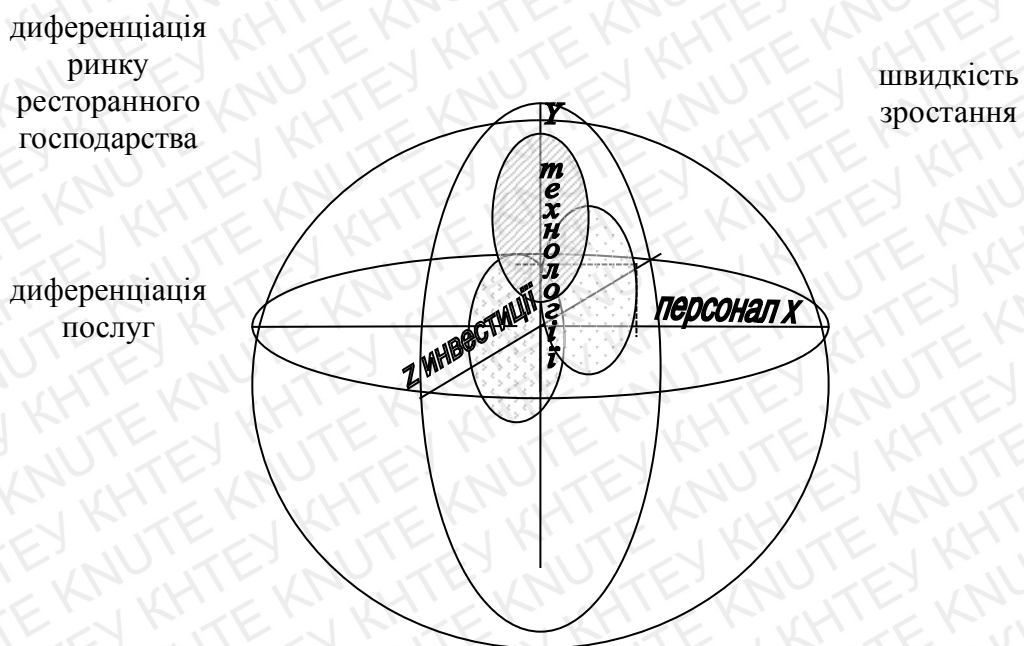


Рис. 3.3. Тривимірна модель стратегічного управління рестораном

Отже, методичний базис стратегічного управління рестораном характеризується трьома параметрами. Зазвичай параметри розглядаються індивідуально і рідко інтегруються. Вони складають так зване ядро моделі стратегічного розвитку і представляють собою характерні внутрішні риси ресторану, необхідні для створення міцного фундаменту його подальшого розвитку. Додаткові три елементи моделюються як три орбіти в площинах  $x$ ,  $y$ ,  $z$  і представляють області, які потрібно розвинути для успішного управління стратегічним розвитком

Тривимірне моделювання дозволяє об'єднати ці елементи в єдину взаємопов'язану систему. Коли ці компоненти урівноважені і ефективно діють, формується збалансована програма управління конкурентоспроможністю.

При визначенні програми стратегічного розвитку вирішуються два завдання: спочатку визначаються варіанти, здатні привести до успіху ресторан у даній стратегічній сфері бізнесу, а потім вибираються найбільш відповідні з них.

Ключові компоненти стратегічного управління (технології її забезпечення) наступні: швидкість зростання технологій; диференціація ринку ресторанного господарства; диференціація послуг.

Орбіти, що визначають вектор стратегічного управління, – це ресурси ресторану, які треба гармонійно розвивати: персонал; технології бізнес-процесів, інвестиції у розвиток.

Вирішення вказаних задач дає змогу отримати відповідь на запитання щодо доцільності реалізації заходів, які спроможні посилити конкурентні позиції ресторану, що буде представлено у наступному підрозділі дипломної роботи.

### **3.2. Матричні методи визначення стратегії управління**

Теоретичні та методологічні аспекти щодо стратегічного управління суб'єктами господарської діяльності, дозволили дійти висновку, що протягом

останніх десятиліть були розроблені різноманітні підходи до визначення сутності стратегії управління.

Основними чинниками, що впливають на визначення і вибір стратегії управління, є наступні:

- цілі суб'єкта господарювання;
- стан ринку;
- положення підприємства на ринку;
- стратегії конкурентів,
- технологічні аспекти виробничого процесу;
- особливості продукції та послуг, що реалізуються;
- конкурентні переваги суб'єкта господарювання;
- привабливість ринку;
- стадія життєвого циклу продукції, витрати виробництва і збуту продукції,
- прагнення керівництва тощо [58].

Водночас одночасно врахувати всі ці чинники є складно, тому підходи до визначення стратегічних альтернатив розрізняються, перш за все, тим, які чинники вважати головними.

В основному, всі моделі визначення стратегічних альтернатив (це наведено далі по тексту даного розділу) розглядають ситуації, коли підприємство направляє свої зусилля на зростання або розширення діяльності.

Оскільки перед нами стоїть завдання визначити моделі стратегічних управлінських альтернатив для ресторану "Петровський Бровар", на першому етапі проаналізуємо класичну модель, запропоновану М. Портером.

### КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

		Неповторність продукту	Переваги у витратах
СФЕРА КОНКУРЕН ЦІЇ	Вся галузь	Диференціюван ня	Лідерство за рахунок економії у витратах



Один сегмент  
ринку

**Концентрація на сегменті**

Рис. 3.3. Матриця конкуренції М. Портера для вибору стратегії управління рестораном "Петровський Бровар"

Підхід М. Портера до розробки альтернативних стратегій ґрунтується на тому, що стійкість позицій підприємства на ринку визначають наступні чинники:

- витрати, з якими здійснюється виробництво і збут продукції;
- незамінність продукції;
- обсяг ринку.

Отже, досягти конкурентних переваг і посилити своє положення на ринку досліджуваній заклад ресторанного господарства може за рахунок:

1. Забезпечення нижчих витрат на виробництво і реалізацію послуг.
2. Забезпечення незамінності послуг за допомогою диференціювання на ринку ресторанних послуг.

Розглядаючи ці варіанти, ґрунтуючись на результатах господарської діяльності та враховуючі частку ринку ресторану "Петровський Бровар" (заклад закритого типу), можемо припустити, що заклад не володіє можливостями для завоювання лідерства на ринку.

Виходячи із висунутого припущення, зазначимо, що необхідно сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті споживачів і прагнути підсилювати свої конкурентні переваги.

Отже, для зміцнення позицій ресторану "Петровський Бровар" із матриці стратегій управління (рис 3.3), найбільш адекватною буде *стратегія „Концентрація на сегменті”*.

Наступним кроком щодо вибору моделі стратегічних альтернатив розглянемо стратегії управління запропоновані А. Дж. Стрікланд і А.А. Томпсоном.

1. Стратегія оптимальних витрат об'єднує стратегічні зусилля, направлені на зниження витрат, із стратегічними діями, пов'язаними з незначним вдосконаленням якості продукції, сервісу, характеристик або зовнішнього вигляду продукції.

2. Стратегія низьких витрат направлена на ринковий сегмент, на якому вимоги покупців до ціни істотні на відміну від решти ринку.

3. Стратегія диференціації направлена на купівельний сегмент, що вимагає унікальних характеристик і атрибутів товару.

З наведених альтернативних стратегій – найбільш адекватною для економічного стану ресторану є *стратегія оптимальних витрат*.

Для умов ринку, що активно розвивається доцільно розглянути підхід, запропонований І. Ансоффом. Його суть можна проілюструвати матрицею (рис.3.4.).

		<b>РИНКИ</b>	
		існуючі	нові
<b>ПРОДУКТИ</b>	Існуючі	I Скорочення витрат	II Розвиток ринку
	Нові	III Розвиток товару	IV Диверсифікація

Рис. 3.4. Застосування матриці І. Ансофа для вибору стратегії управління рестораном "Петровський Бровар"

Кожне з чотирьох полів є певною стратегією і її елементами.

*Поле I* показує спрямованість стратегії закладу на існуючі продукти і ринки. *Мета даної стратегії* – стабілізація і розширення ринку. Така стратегія використовується в умовах ринку, що зростає або ненасиченого відповідною продукцією. Можливі шляхи досягнення цілей – збільшення споживання або залучення споживачів конкуруючих продуктів. Ці стратегії одержали назва

“Скорочення витрат” або “Розвиток ринку” і припускають посилення управлінської уваги до маркетингової діяльності.

*Поле II* включає стратегії, направлені на розвиток ринку. Вони передбачають вихід на нові ринки з вже існуючою продукцією (збут на нових регіональних ринках, упровадження продукції на нові сегменти ринку тощо).

*Поле III* включає стратегії, направлені на розробку нових послуг (продукції), які продаватимуться на старих ринках. Ці стратегії можна рекомендувати, якщо суб’єкт господарювання має фінансову можливість використовувати технологічні досягнення.

*Поле IV* представляє стратегії диверсифікації, направлені на зміну сфер господарської діяльності, зокрема, виробництво послуг, що не має аналогічної подібності і з вже реалізованими послугами.

Резюмуючи вищенаведене зазначимо, що пропонувані стратегії нерівноцінні з погляду необхідних для їх реалізації витрат і величини ризику.

Дослідження науковців [8, 17, 23, 35] показали наступне: якщо припустити, що витрати на:

- стратегію “скорочення витрат” складуть 100%;
- стратегію “розвиток продукту” потребуватиме восьмикратні витрати;
- стратегію “розвиток ринку” – чотирикратні витрати;
- стратегію диверсифікація – у двічі більші витрати.

При цьому вірогідність успіху при здійсненні різних стратегій приблизно складе:

- реалізовувана постійна продукція на «старому» ринку – 50%,
- нова продукція на старому ринку – 33%,
- реалізовувана постійна продукція на новому ринку – 20%,
- нова продукція на новому ринку – 5%. [8, С.61].

Отже, адекватною стратегією управління рестораном “Петровський Бровар” за матрицею І.Ансофа – є стратегія “Скорочення витрат”.



Наступною моделлю розгляду стратегічних управлінських альтернатив є модель “частка ринку  $\Rightarrow$  зростання ринку”. Цей підхід заснований на життєвому циклі продукту і розроблений “Boston consulting grope” (BCG). Все поле господарської діяльності підприємства представляється як сукупність “стратегічних одиниць бізнесу” (СОБ), які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом споживачів і визначеними ринковими задачами.

Кожна СОБ може бути описана рядом показників:

1. Обсяг ринку СОБ, рівний сумі обсязі реалізації продукції всіма виробниками.
2. Частка закладу в обсязі ринку СОБ.
3. Стадія життєвого циклу СОБ.
4. Конкретна позиція підприємства в даній СОБ.

У певний період часу підприємство має конкретний набір СОБ, що підлягає аналізу і оцінці в цілях його оптимізації. Необхідність систематичного перегляду СОБ обумовлена змінами, що відбуваються в середовищі функціонування закладу ресторанного господарства. Стратегічне положення СОБ визначається за допомогою матриці “зростання ринку $\Rightarrow$ частка ринку”.

При визначенні частки ринку використовується показник: частка ринку закладу в порівнянні з сильним конкурентом.

Показник “частка ринку” був вибраний тому, що він найбільшою мірою впливає на рентабельність господарської діяльності. Кожне поле матриці відображає чотири основні типи СОБ.



Рис. 3.5 Застосування матриці “частка ринку⇒зростання ринку” для вибору стратегії управління рестораном ”Петровський Бровар”

Примітка: Стрілки указують на напрям розвитку СОБ.

Дана матриця є набором певних рішень, що одержали назву нормативних стратегій, оскільки вони пропонують базисні зразки управлінських дій:

- “зірки” необхідно оберігати і укріплювати; [8, С.63]
- від “кульгавих качок” потрібно позбавлятися; [8, С.63]
- “дійні корови” вимагають жорсткого контролю за капітальними вкладеннями; [8, С.63]
- “знаки питання” підлягають спеціальному аналізу для виявлення умов, при яких вони можуть перетворитися на “зірки” і чи досить для цього засобів у підприємства. [8, С.63]

Перевага моделі полягає у тому, що вона дозволяє ухвалювати управлінські рішення про позиції на ринку і розподіляти засоби між СОБ. До її недоліків можна віднести низьку чутливість, оскільки її характеристики мають значення “висока – низька”. Для визначення перспективних напрямів господарської діяльності у межі матриці „БКГ” розміщені значення ринкових часток основних та додаткових ресторану “Петровський Бровар”, які відображені в матеріалах звітності №1-Торг.

Розрахунок ринкової частки здійснено за формулою:

$$Vr.t. = V d.p / \sum V X 100\% \quad (3.1)$$

Де:

$V d.p$  – обсяг доходів від n-ої послуги;

$V$  – загальна сума доходів від послуг на регіональному ринку ресторанних послуг.

Таблиця 3.1

Обсяг ринкових часток послуг ресторану “Петровський Бровар” на локальному ринку ресторанних послуг

Ринкова частка послуг, %	Ринкова частка послуг (за видами), %
--------------------------	--------------------------------------

Види основних послуг	2012 р.	2013 р.	Види супутніх послуг	2012 р.	2013 р.
Діяльність по виробництву, випуску, реалізації й організації споживання продукції ресторанного господарства Надання комплексного харчування	65	67	Надання сервісних послуг по замовленнях населення (доставка їжі в офісі);	2,4	3,1
Організація виробництва кондитерських виробів, випічка й реалізація кондитерських виробів	18	13,2	Проведення банкетів, обслуговування весіль, ювілеїв, корпоративних заходів;	3,2	2,8
			Організація дозвілля споживачів, експлуатація більярдних залів, ігорних комплексів для дітей, а також робота з інших напрямків індустрії розваг;	13,5	14,8

Виходячи з наведених даних, можна дійти висновку, що:

- послуги харчування – визначають ринкову частку підприємства на ринку і попит є достатньо стабільним – ці послуги відносяться до квадранту матриці – „Корови” ;
- послуги проведення банкетів, обслуговування весіль, ювілеїв, корпоративних заходів розташовуються в квадранті „Собаки” – оскільки попит зменшується, а ринкова частка незначна.
- послуги організація дозвілля споживачів – попит зростає, ринкова частка характеризується незначною тенденцією до збільшення ;
- послуги надання сервісних послуг по замовленнях населення – складають незначну частку у загальній сумі доходу ресторану “Петровський Бровар”, але попит на цей вид послуг має тенденції до збільшення.



Головним недоліком розглянутих моделей щодо стратегічного вибору є їх статичність. Проте, вони дозволяють одержати відповідь на наступні питання: яким є існуючий стан послуг; чи необхідно його змінити; які зміни слід провести у процесі реалізації стратегії управління

Багатофакторність вибору стратегії управління і висока динаміка зовнішнього оточення ресторану багато в чому, на наш погляд, визначає необхідність розробки набору стратегічних ініціатив, на основі матричних моделей. Тому проаналізовані матричні підходи до вибору стратегій управління дозволяють виявляти можливий спектр стратегій управління і, безумовно, є важливим і широко застосовним інструментом для визначення стратегічних альтернатив.

### **3.3. Стратегія управління з урахуванням стратегічної позиції ресторану**

На основі вище проведеного аналізу альтернативних стратегій управління рестораном “Петровський Бровар” доцільним представляється формування такої стратегії управління, яка б враховувала його стратегічні позиції і стратегічні несподіванки, які можуть виникнути у процесі господарської діяльності. Формування стратегії управління рестораном “Петровський Бровар” визначається декількома етапами.

*На першому етапі* представимо систему класифікації стратегічних несподіванок, яка була використана у процесі дослідження впливу макросередовища на ресторан.

Зокрема, стратегічні несподіванки розділимо на 6 груп: економічні, правові, політичні, міжнародні, соціальні, науково-технічні. Ступінь їх впливу на ресторан “Петровський Бровар” різний як за часом, так і по силі. У кожній із запропонованих груп ми виділили і проаналізували підгрупи. Можливо і далі продовжувати дану класифікацію. Проте ми вважаємо саме ці стратегічні несподіванки є найважливішими й істотними для ресторанного господарства.

Тепер розглянемо питання стратегічних позицій підприємства з існуючої безлічі варіантів, доцільним представляється використання матриці „Стратегічний простір і позиції організації”. Зокрема, її розробник визначає поняття стратегія так: *«Стратегія управління - це образ дій, який зумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки комерційної організації на досить тривалому історичному інтервалі»*. Такий образ дій складається в рамках певної системи принципів, правил і пріоритетів, що обумовлюють обставини місця (де), часу (коли), причини (чому), способу (як) і мети (для чого) дії. Відповідно до цієї позиції стратегічний простір функціонування підприємства ділиться на 4 квадранти (рис.3.6, 3.7). При переході з одного квадранта в іншій відбувається різка зміна характеру поведінки підприємства на ринку. Правий верхній квадрант охоплює області стратегічних позицій, займаючи які організація може розвивати агресивну стратегію. Лівий верхній квадрант охоплює області консервативних стратегічних позицій.

Правий нижній квадрант займають області стратегічних позицій, знаходячись в яких організації переважно розробляти конкурентні лінії поведінки. Лівий нижній квадрант доводиться на області найслабкіших стратегічних позицій, при яких організації необхідна максимально обережна лінія поведінки.

Мікроумови

<i>Консервативні позиції</i>	<i>Агресивні позиції</i>
<i>Оборонні позиції</i>	<i>Конкурентні позиції</i>

Макроумови

Рис. 3.6. Стратегічний простір і позиції ресторану «Петровський Бровар»

Залежно від займаних в стратегічному просторі позицій, підприємство вибирає певний стиль поведінки.

Лінія поведінки (А), позначена як "обмежена прибутковість" полягає в зведенні до мінімуму ступеня ризику і збільшенні норми прибули шляхом розумного скорочення ринкового сегменту.



Лінія поведінки (В) "затвердження переваги" означає розвиток здатності протистояти конкуренції, уникаючи крупних інвестицій і збільшення норми прибули шляхом зростання продуктивності.

"Захист лідерства" (С) виражається в концентрації зусиль на утриманні позицій і підтримці необхідної структури прибули за рахунок додаткових інвестицій.

Квадрант "гранична результативність" (Д) має на увазі зосередження на забезпеченні граничної результативності і скороченні постійних витрат.

Лінія "виборча експансія" (Е) зосереджується на концентрації інвестицій і розширенні бізнесу в області з мінімальним ризиком і максимальним прибутком. Лінія поведінки "вибіркове зростання" (F) націлена на концентрацію сил в тих сегментах ринку, де конкурентні переваги організації очевидні.

#### Мікроумови

<i>А. Обмежена прибутковість</i>	<i>В. Затвердження переваги</i>	<i>С. Захист лідерства</i>
<i>Д. Гранична результативність</i>	<i>Е. Выборча експансія</i>	<i>Ф. Вибіркове зростання</i>
<i>Г. Мінімізація втрат</i>	<i>Н. Обережна експансія</i>	<i>К. Проникнення на ринок</i>

#### Макроумови

Рис. 3.7. Стратегічні лінії (стилі) поведінки ресторану «Петровський Бровар»

"Мінімізація втрат" (G) означає лінію поведінки, направлену на відмову від інвестицій, скорочення постійних витрат, а при продовженні втрат - перегляд місії.

Лінія "обережна експансія" (Н) базується на здійсненні експансії безризиковими методами.

Квадрант "проникнення на ринок" (К) має на увазі пробні інвестиції в перспективних сегментах або припинення інвестицій, якщо показники зростання не обнадіюють.



Розглянуті способи поведінки визначають найзагальніший характер і загальний напрям дій організації залежно від досягнутого нею стану в розвитку конкретного виду діяльності.

Як показало попередні результати, для ресторану “Петровський Бровар” цільовою установкою діяльності, тобто стратегічною лінією поведінки є – „Виборча експансія на ринку”.

Для цієї установки характерним є квадранти матриці: “блек Джек”, “важка дитина”, “дійна корова”, “собака”. Сутність полягає у тому, що не дивлячись на невисокий внутрішній потенціал і не дуже сприятливі зовнішні умови, динаміка розвитку галузі і кон'юнктури ринку дають деякі підстави для оптимізму.

У підприємства є певні можливості для прориву в лідируючу групу закладів ресторанного господарства на регіональному ринку. Проте такі дії вимагають надзвичайної обережності, оскільки негативні зміни ринкових і галузевих умов можуть зробити інвестиції втратами і поставити організацію в скрутне становище. Це означає, що для ресторану “Петровський Бровар” притаманна **консервативна позиція** на ринку. Разом з тим, для вибору стратегій управління звернемося до типових стратегій. Економічна наука вже виробила набір типових стратегій, які наведені на рис.3.8



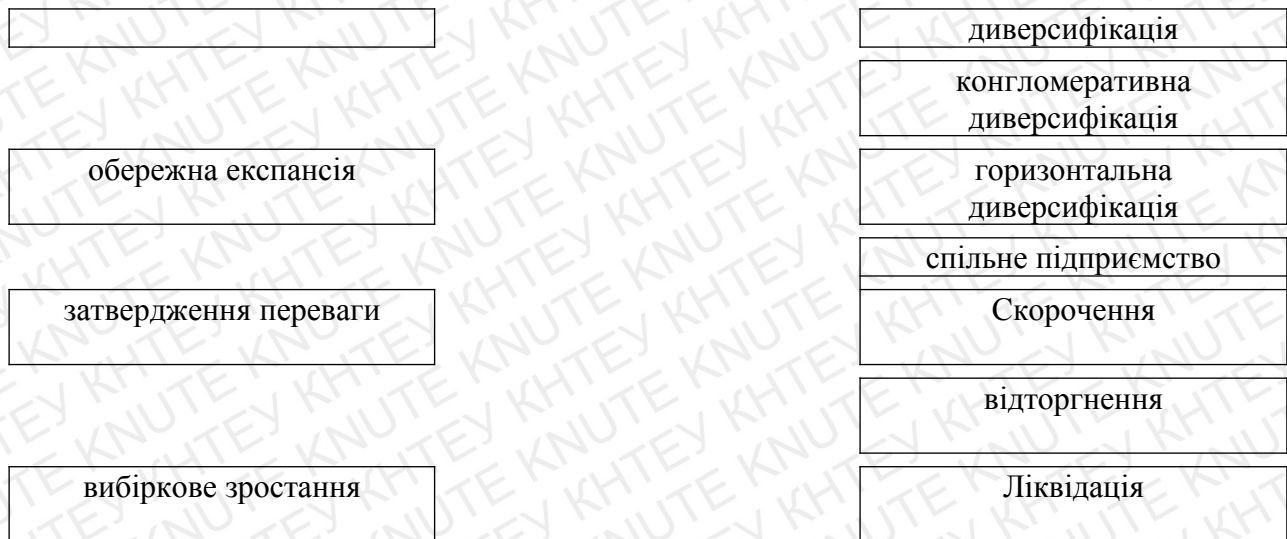


Рис. 3.8. Стратегічні лінії поведінки і типові стратегії управління ресторану «Петровський Бровар»

Як було визначено попередньо, для ресторану “Петровський Бровар”, для якого характерним стиль поведінки “виборча експансія” (Е) доцільним представляється використання наступних стратегії управління:

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

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

Це означає, що стратегічні несподіванки можуть примушують суб’єкт господарської діяльності удосконалити (змінити) стратегію управління.



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

Для визначення шкали скористаємося *теорією порогів* [35, 51]. Як відомо поріг прибутку - це мінімальний рівень діяльності підприємства, при якому прибуток дорівнює витратам, пов'язаним з виробництвом продукції й одержанням прибутку. Його аналіз базується на взаємозв'язку між обсягом продажів, собівартістю і прибутком, а також на розподілі витрат по їх відношенню до обсягу виробництва на постійні та змінні. Користуючись цими положеннями даної теорії у стратегічному управлінні полягає в наступному. Менеджер підприємства за своїм вибором і за допомогою різних методів обробки початкових даних (опитування експертів і експертні оцінки, обробка інформації з використанням різних методів статистичного і математичного аналізу або моделювання й ін.) складає шкалу порогів, розділену на певні ділянки або інтервали.

При попаданні результатів оброблених початкових даних в різні інтервали робиться певний висновок про поточне положення справ в підприємстві, складається прогноз на майбутнє (або сценарій) і перелік дій, необхідних для утримання положення або для переходу в більш виграшну позицію. Як параметри шкали можна вибирати різні показники залежно від результатів господарської діяльності, часу його функціонування, наявних статистичних показників й інших даних. Для закладу ресторанного господарства аналіз можна здійснити, наприклад, на основі показника завантаження торговельного залу ресторану, у тому числі і в різних тимчасових інтервалах, цінових пропозицій, рентабельності або прибутковості тощо.

Отже, якщо:



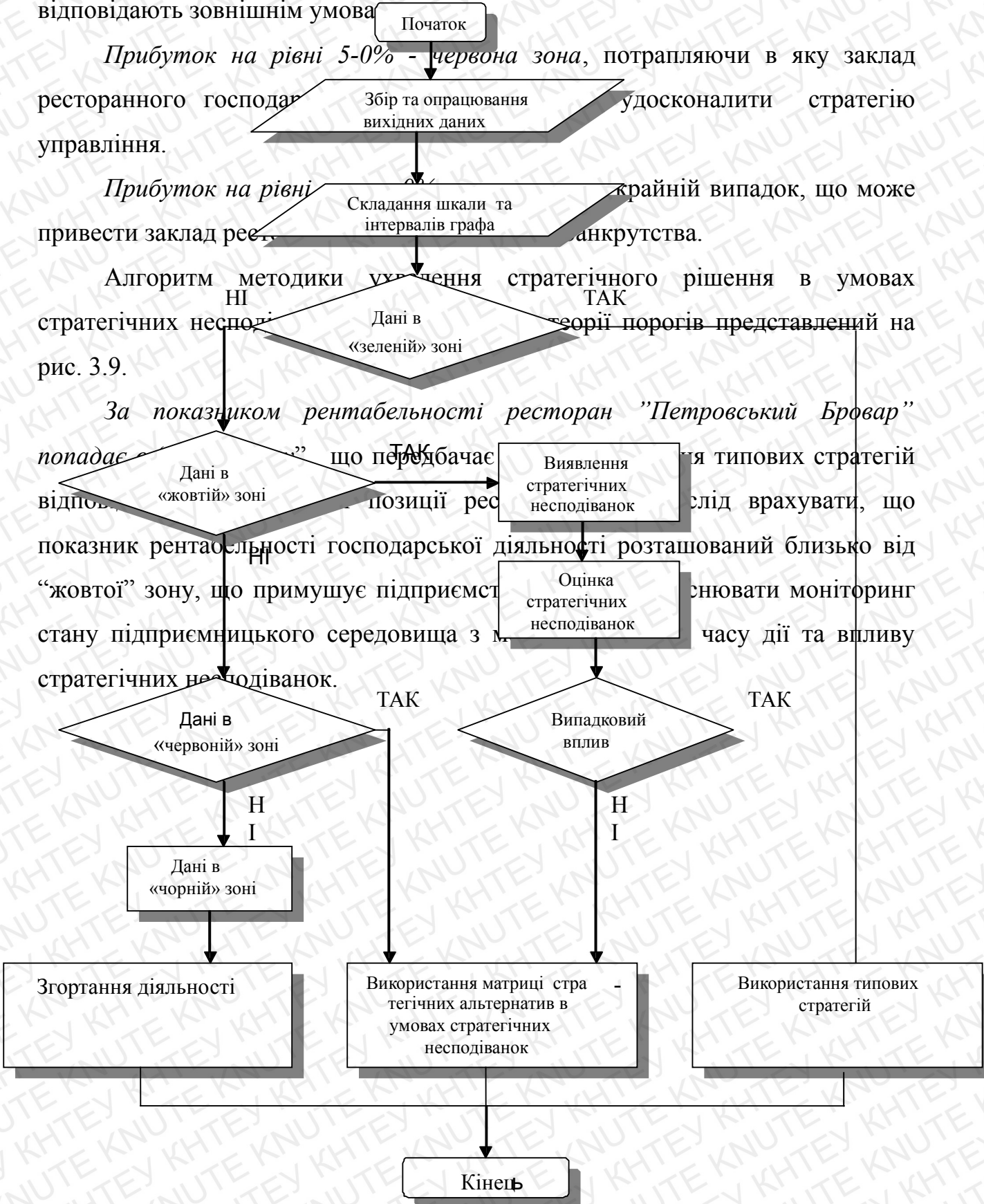
Прибуток на рівні 7-10% - зелена зона, знаходячись в якій закладу ресторанного господарства може дотримуватися типових стратегій відповідно до свого стратегічного положення.

Прибуток на рівні 5-7% - жовта зона, що сигналізує про те, що стратегії, вживані закладом ресторанного господарства можливо не відповідають зовнішнім умовам.

Прибуток на рівні 5-0% - червона зона, потрапляючи в яку заклад ресторанного господарства повинен удосконалити стратегію управління.

Прибуток на рівні 0-5% - чорна зона, крайній випадок, що може привести заклад ресторанного господарства до банкрутства.

Алгоритм методики ухвалення стратегічного рішення в умовах стратегічних несподіванок представлений на рис. 3.9.



За показником рентабельності ресторан "Петровський Бровар" попадає в "жовту" зону, що передбачає необхідність врахувати, що показник рентабельності господарської діяльності розташований близько від "жовтої" зони, що примушує підприємство здійснювати моніторинг стану підприємницького середовища з метою своєчасного виявлення стратегічних несподіванок.

Виявлення стратегічних несподіванок. Слід врахувати, що показник рентабельності господарської діяльності розташований близько від "жовтої" зони, що примушує підприємство здійснювати моніторинг стану підприємницького середовища з метою своєчасного виявлення стратегічних несподіванок.

Оцінка стратегічних несподіванок. Слід врахувати, що показник рентабельності господарської діяльності розташований близько від "жовтої" зони, що примушує підприємство здійснювати моніторинг стану підприємницького середовища з метою своєчасного виявлення стратегічних несподіванок.

Використання типових стратегій. Слід врахувати, що показник рентабельності господарської діяльності розташований близько від "жовтої" зони, що примушує підприємство здійснювати моніторинг стану підприємницького середовища з метою своєчасного виявлення стратегічних несподіванок.

Використання матриці стратегічних альтернатив в умовах стратегічних несподіванок. Слід врахувати, що показник рентабельності господарської діяльності розташований близько від "жовтої" зони, що примушує підприємство здійснювати моніторинг стану підприємницького середовища з метою своєчасного виявлення стратегічних несподіванок.

Рис. 3.9 Модель вибору стратегії управління в умовах стратегічних несподіванок з урахуванням стратегічної позиції ресторану “Петровський Бровар”

Далі можливі два варіанти розвитку. Оцінивши стратегічні несподіванки, *ресторан “Петровський Бровар”* може використовувати типові стратегії у випадку, якщо ці несподіванки носили випадковий (тимчасовий) характер і надалі не впливатимуть на господарську діяльність. Якщо ж оцінка стратегічних несподіванок приводить ресторан до висновку про те, що дія стратегічних несподіванок не є випадковою і постійно впливає на його

діяльність, то йому доведеться перейти до варіанту стратегій управління, пропорованих в матриці вибору стратегії в умовах стратегічних несподіванок.

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

Дана модель має на увазі використання знань, досвіду і стратегічної інтуїції менеджерів і повинна допомогти їм в ухваленні обґрунтованих рішень щодо стратегічного управління рестораном

### **Висновки до розділу 3**

1. для реалізації стратегії управління зазначимо, що виходячи з основних положень теорії стратегічного менеджменту, необхідно розкрити такі його засоби, що діють в умовах стратегічних невизначеностей, зокрема, ранжирування завдань, реагування на незначні зміни зовнішнього середовища та вдосконалення управління підприємством під час виникнення стратегічних несподіванок. Ці методи дозволять вибирати системи розвитку підприємств при різних умовах на ринку і особливо в разі виникнення складних і непередбачуваних ситуацій.
2. Оцінка нестабільності середовища функціонування ресторану «Петровський Бровар» повинна здійснюватися в наступному порядку: визначення, які з умов діяльності ресторану будуть якнайменше стабільними в найближчі 5-7 років; користуючись шкалою І. Ансоффа, визначення для вибраних умов рівень звичності подій, темп змін і передбачуваність майбутнього. Зв'язуючи ці три характеристики, можна ідентифікувати рівень нестабільності, що очікуватиме заклад ресторанного господарства; розділивши схему навпіл вертикальною межею, можна визначити середній рівень нестабільності, пов'язаний з розподілами шкали нестабільності.



3. Виконання завдань, обумовлених динамічними змінами в макроекономічному середовищі, потребує застосування принципово нових підходів у реалізації стратегії управління рестораном. Один з них полягає у здійсненні *ранжирування стратегічних завдань*. Воно передбачає послідовне здійснення таких заходів: встановлення постійного нагляду за будь-якими змінами в навколишньому середовищі: ринковими, технічними, фінансовими, соціальними, політичними; аналіз цих змін, а також оцінка ступеня терміновості прийняття рішень в міру виявлення нових можливостей для підприємства; прийняття рішень, розподіл цілей та завдань за наступними категоріями: найбільш термінові і важливі завдання, що потребують термінового розгляду і вирішення; завдання середньої терміновості; важливі, але не термінові завдання, які, однак, потребують постійного спостереження, контролю, розвитку і відповідних рішень в майбутньому; вірогідні та хибні завдання, що відсіюються в процесі вивчення; передача термінових завдань для вивчення та розробки рішень у відповідні функціональні підрозділи підприємства.

5. Менеджмент ресторану має бути достатньо *гнучким, оперативним і адаптивним*. Компенсаційні заходи, які б відновлювали рівновагу і збалансовували розвиток підприємства, повинні розроблятися та реалізовуватись в терміновому порядку.

6. Використання механізмів стратегічного менеджменту в ресторанному бізнесі дозволить послідовно зменшити уразливість підприємства. Лише при забезпеченості економічного захисту є можливою розробка програми його реструктуризації. В зв'язку з цим першочерговим завданням при виборі моделі стратегічного управління підприємством виступає пошук нових можливостей для ліквідації або зменшення слабких місць в роботі підприємства.

Важливим аспектом є постійне вивчення і оцінювання реального конкурентного статусу підприємства, який є мотиваційним важелем щодо визначення подальшого вектора розвитку підприємства.

7. Встановлено, що особливо важливими при виборі системи управління для ресторану є два чинники: імперативи зовнішнього середовища; цілі діяльності ресторану на ринку. Формування заходів по стратегічному управлінню рестораном господарства повинно ґрунтуватися: по-перше, на належним чином організованих та скоординованих заходах; по-друге, на комплексному підході до вивчення різнонаправлених процесів і явищ, різноякісних факторів і характеристик. Обґрунтовано, що для закладу ресторанного господарства необхідно реалізовувати таку стратегію управління, яка адекватна тому рівню нестабільності, який заклад визначив як вірогідний для даної економічної ситуації в майбутньому. У цьому контексті йдеться про *стратегію управління на основі гнучких рішень*.

8. За результатами застосування матричного підходу до вибору та обґрунтування стратегій управління визначено портфель альтернативних стратегій управління: стратегія „Концентрація на сегменті”; стратегія оптимальних витрат, стратегія “Скорочення витрат”, стратегія диверсифікації. Проаналізовані матричні підходи до вибору стратегій управління дозволили виявляти можливий спектр стратегій управління і, безумовно, є важливим і широко застосовним інструментом для визначення стратегічних альтернатив.

8. Зважаючи на те, що реалізація стратегії управління вимагає стабільного фінансового стану підприємства ресторанного господарства у роботі запропонований спосіб формування варіантів альтернативних стратегічних управлінських рішень щодо реалізації стратегії управління, а також механізм вибору ефективного стратегічного рішення на основі теорії порогів прибутку (критична маса) з урахуванням невизначеності впливу підприємницького середовища.

### **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Виконана випускна кваліфікаційна робота присвячена вирішенню наукової проблеми удосконалення стратегії управління закладом ресторанного господарства “Петровський Бровар”.

Із розвитком економіки ресторанне господарство є однією зі значних і динамічних галузей економіки. Стан та розвиток ринку послуг ресторанного господарства залежить від економічного становища населення та суспільства в цілому. В останні роки ринок послуг ресторанного господарства характеризується зростанням кількості підприємств ресторанного господарства, тобто загостренням конкуренції. Що потребує від власників закладів ресторанного господарства більш ефективної діяльності шляхом реалізації заходів щодо утримати вже існуючих та завоювати нових клієнтів

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

Основні результати і висновки випускної кваліфікаційної магістерської роботи можна сформулювати таким чином:

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

2. Стратегічне управління привносить елемент раціональності в практику управління підприємством, зосереджує увагу на вимогах ринку, тенденціях і перспективах його розвитку. Саме тому стратегічне управління має



на увазі системний підхід до свого застосування, одночасно враховуючи особливості підприємства і складність його господарської діяльності.

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

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

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

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

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

8. Для успішної діяльності підприємства ресторанного господарства важливим є не тільки визначення базових стратегій управління. Необхідно з'ясувати, що сукупність стратегічних можливостей обмежена характером галузі

і умовами конкуренції в ній, конкурентоспроможністю закладу ресторанного господарства і його ринковою позицією. Деякі стратегії більш, ніж інші відповідають специфіці ресторанного господарства, конкурентному оточенню, положенню і потенціалу підприємства. Задача приведення стратегії управління у відповідність із зовнішнім і внутрішнім середовищем закладу ресторанного господарства є складною і багатоаспектною.

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

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

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 7 червня 1996 року №236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 2014 – № 36. – С.164.

2. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2012 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 12. – С.64.
3. Закон України “Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту” від 22 грудня 2012 року N 330-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 9. – С.65.
4. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради 2010. — № 30. — С.379.
5. Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» від 11.02.1998 року N 113/98-ВР // Відомості Верховної Ради. — 1998. — № 30. — С. 194.
6. Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2014 р. № 2408-III // Відомості Верховної Ради. — 2014. — № 31. — С. 145.
7. Закон України «Про господарські товариства» від 10.09.1991, № 1576-12, зі змінами та доповненнями станом на 07.04.15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> Закон України «Про оплату праці» N 108/95-ВР, від 24.03.1995 р., із змінами та доповненнями станом на 01.01.15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
8. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV (зі зм. і доп. 2005 – 2013 рр.) // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19 – 20, № 21 – 22. – Ст. 144.
9. Кодекс законів про працю України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 1 вересня, 2015 р.// «Центр учбової літератури». – 2015. – 84 с. ISBN: 978-617-673-107-8 Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
10. Закон України «Про підприємництво» № 698-12 07.02.1991, із змінами та доповненнями станом на 12.02.15 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-1279>. Податковий



кодекс України від 02.12.2010 р. №2756 – VI зі змінами і доповненнями станом на 01.04.2012 р. – [Електронний ресурс].

11. Постанова КМУ «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2012-2016 рр.» від 12.03.2012 р. № 294
12. Розпорядження Антимонопольного комітету України “Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку” від 5 березня 2014 року N 49-р. // Офіційний вісник України. – 2014 р. – № 14. – стор. 396, стаття 778.
13. Розпорядження Антимонопольного комітету України “Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання” від 12.02.2014 року N 27-р. // Офіційний вісник України. – 2014 р. – № 11. – стор. 279, стаття 543.
14. ДСТУ ISO 14000-97 Системи управління навколишнім середовищем. Склад та опис елементів і настанови щодо їх застосування. — К.: Держстандарт України, 1997.
15. ДСТУ ISO 9000-2014. Системи управління якістю. Основні положення та словник. — К.: Держстандарт України, 2014.
16. ДСТУ ISO 9001-2014. Системи управління якістю. Вимоги. — К.: Держстандарт України, 2014. – 25 с.
17. ДСТУ ISO 9004-2014. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. — К.: Держстандарт України, 2014. – 61с.
18. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities: ISIC. Revision 3.1: [Електронний ресурс] // United Nations, New York. – 2002. – Режим доступу: [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_4rev3\\_1e.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev3_1e.pdf).

19. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities: ISIC Revision 4: [Електронний ресурс] // United Nations, New York. – 2008. – Режим доступу: [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4e.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4e.pdf)
20. Класифікація видів економічної діяльності : ДК 009-96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN560.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN560.html)
21. Statistical classification of economic activities in the European Community: NACE Rev. 2: [Електронний ресурс] // Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg. – 2008. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF>
22. Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99: Державний стандарт України: [затв. наказом Держстандарту України від 26.03.1999 р. № 163, наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185]. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://document.ua/restorannegospodarstvo.-termini-ta-viznachennja-nor2733.html>
23. Класифікація видів економічної діяльності: КВЕД ДК 009:2010: Національний класифікатор України: [затв. наказом Держспоживстандарту
24. України від 11.10.2010 N 457 ] – К.: Видавничий будинок ФАКТОР, 2011. – 160 с. – ISBN: 978-966-180-184-3
25. Ананьєв О.М., Сьомко О.В. Один з підходів до оцінки економічної привабливості та ефективності бізнес-проектів створення (реструктуризації) підприємств ресторанного господарства / О.М. Ананьєв, О.В. Сьомко // Вісник Львівської комерційної академії. – 2012. – Вип. 38. – С. 345 – 350.

26. Антонова В.А. Ресторанный бизнес в экономическом развитии Украины / В.А. Антонова // Экономическая стратегия и перспективы развития сферы торговли та послуг. – 2010. – Вып. 1 (11). – С. 595 – 601.
27. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Спб.: Издательство “Питер”, 2012.- 416 с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).
28. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ./ Научн. Ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2015– 519 с.
29. Буркинський Б.В. Роль малого бізнесу в реформуванні економіки регіону // Б.В. Буркинський / Економічні інновації. – 2015. – №59. – С. 6 – 15.
30. Буркинський В.Б. Удосконалення механізмів реалізації регіональної зовнішньоекономічної політики / В.Б. Буркинський, І.А. Циналевська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 2(1). – С. 96 – 103.
31. Береза А.М. Основи створення інформаційних систем: Навч. посібник / Київський національний економічний ун-т. — К. : КНЕУ, 2010. — 214с.
32. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.І.Федулової. – К.: Науковий Світ, 2016 – 593 с.
33. Богданова Е. Антикризис – самый крутой маршрут года. // Ресторанный и гостиничный бизнес. – 2012. - № 10. – С. 8-11
34. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 175 с.
35. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 382 с.
36. Бутенко А. Державна підтримка підприємницького сектору України: досвід і проблеми/ А. Бутенко, І. Сарасва // Економіка України. – 205 [Електронний ресурс]. – 2012. – №5. – С. 41 – 51. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/EkUk\\_2012\\_5\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/EkUk_2012_5_5.pdf)
37. Забідовський В.Л., Забідовський Л.В., Забідовська Л.Є. Інформаційні системи маркетингу / Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових



праць. Східноукраїнського національного університету / Ред.. Кол.: І.Л. Решетнікова (гол. ред.). – Луганськ: вид-во Східноукр. нац. ун-ту, 2012. – С. 70-73.

38. Зозулев А. Маркетинговые исследования в Украине: Мифы и реальность / Отдел маркетинга. – 2012. – № 11. – С. 20-24.
39. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов: Пер. с англ. по ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: - ЮНИТИ, 2014. – 787 с.
40. Курмаев П.Ю. Аналіз сучасних підходів до державного регулювання підприємницької діяльності / П.Ю. Курмаев, Колісніченко П.Т. // Молодий вчений. – 2014. - №10(13). – С. 82 – 84
41. Маркетинг: навчальний посібник / М. В. Мальчик, О. В. Попко, Н. А. Гонтаренко, З. О. Толчанова, Б. О. Король, О. В. Мартинюк, С. І. Коваль; за ред. М. В. Мальчик. – Рівне: О. Зень, НУВГП, 2014. – 440 с.
42. Маркіна І. А. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг / І. А. Маркіна, В. М. Маховка // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 205–210.
43. Мартиненко В. П. Науково-методичні основи стратегії життєздатності підприємств промисловості у конкурентному середовищі : дис... д-ра екон. наук: 08.07.01 / Мартиненко В. П. ; Науково-дослідний економічний ін-т Міністерства економіки України. – К., 2006. – 396 с.
44. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності промислових підприємств: монографія / В. П. Мартиненко. – К.: Центр навчальної літератури, 201. – 328 с.
45. Маслак О. І. Модель оцінки ефективності системи управління фінансовими ресурсами промислового підприємства / О. І. Маслак, О. О. Безручко // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2011. – № 26. – С. 188-195

46. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / С.В. Мельниченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2008. — 46 с
47. Мельниченко С.В., Магалецький А.В. Маркетингова політика у готельному бізнесі. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 344 с.
48. Петрук Юлія. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні / Юлія Петрук // Економіка. – 2014. – № 4 (130). – С. 41 – 47.
49. П'ятницька Г. Інноваційний потенціал розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні / Галина П'ятницька, Олег Григоренко, Віталій Найдюк // Товари і ринки : Міжнародний науково-практичний журнал. – К.: КНТЕУ, 2013. – № 2 (16). – С. 29 – 44.
50. П'ятницька Г.Т. Формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства [Текст] : автореферат дис... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Г. Т. П'ятницька; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: ЦПНМВ КНТЕУ, 2008. – 44 с.
51. П'ятницька Г. Інноваційний потенціал розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні / Галіна П'ятницька, Олег Григоренко, Віталій Найдюк // Товари і ринки : Міжнародний науково-практичний журнал. – К.: КНТЕУ, 2013. – № 2 (16). – С. 29 – 44.
52. П'ятницька Г.Т. Ринок ресторанного господарства України: сучасний стан і перспективи розвитку [Текст] / Г.Т. П'ятницька // Економіст. – 2004. – № 4. – С. 57 – 61.
53. П'ятницька Г. Концептуальні засади розвитку ресторанного господарства в Україні [Текст] / Г. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. – К., 2008. - № 3. – С.15 – 23.
54. П'ятницька Г. Розвиток підприємництва в ресторанному господарстві України / Г. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. – К., 2007. - № 4. – С.80 – 90.
55. Скавронська І.В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І.В. Скавронська // Вісник

Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2009. – № 2. – С. 232 – 245.

56. Ткачева С.С. Состояние развития ресторанного бизнеса в АР Крым / С.С. Ткачева // Ресурсний потенціал пріоритетних напрямлений розвитку Автономной Республики Крым: монографія. – Симферополь: ДИАЙПИ, 2012. – С. 515 – 529.
57. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 576 с.
58. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В, Бойко М.Г. та ін. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2010. – 596 с.
59. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика. - К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2015. – 728 с.
60. Шталь Т.В. Аналіз перспективного розвитку вітчизняного ресторанного господарства на міжнародному ринку / Т.В. Шталь, М.В. Лисак // Кримський економічний вісник. – Симферополь, 2012. - № 1 (01). – 12 – 14.
61. Шталь Т.В. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства України та Харківського регіону / Т.В. Шталь, О.В. Кот, А.С. Дядін // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – Серія Економічна. Випуск 38. – С. 137 – 141.
62. Цяцюк А.Л. Вплив системи оподаткування на порядок ведення обліку і складання звітності підприємствами ресторанного господарства / А.Л. Цяцюк // Облік, аналіз, аудит. – 2013. – №3. – С. 58 – 64.
63. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. – СПб: Питер, 2008. – 752 с.



64. Яновский А. Маркетинговая деятельность на рынке ресторанных услуг. // Маркетинг – 2015. - № 4.- С.34-45
65. Яшина О.В. Особенности розвитку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс] / О.В. Яшина // Все о туризме. Туристическая библиотека. – Режим доступа: [tourlib.net/satti\\_ukr/yashina.htm](http://tourlib.net/satti_ukr/yashina.htm)
66. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 463 с.
67. Akerlof George A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. August, 1970. Vol. 84. P. 488-500 (русс. пер.: THESIS, 1994, вып. 5. С. 91-104)
68. Berekoven L., Eckert W., Ellenrieder P. Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 4., neu bearb. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 2009. – 602 p
69. Beavis S., Medik S. A Manual of hotel reception. - Oxford: Heinemann Professional Publishing Ltd., 2005. – 255 p.
70. Bob Tyrell, Tim Westall, The New Service Ethos, A Post-Brand Future – And How to Avoid It// Market Leader: The Journal of the Marketing Society, 2015, № 2.
71. Bryson McD., Ziminski A. The Concierge: Key to Hospitality. - John Wiley & Sons, Inc., 2013. – 256 p.
72. Gerald Zeltman, How Customers Think. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2003, ch. 10.
73. Goeldner C.R., Brent Ritchie J.R. Tourism: Principles, Practices, Philosophies / 9th Edition. - John Wiley & Sons, Inc., 2015. - 624 p.
74. Heath E., Wall G. Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2013. - 240 p.
75. Lewis R.C. Cases in Hospitality Marketing and Management / 2nd Edition. - London: John Wiley & Sons, Inc., 2014. - 504 p.
76. Lockwood A., Baker M., Ghillyer A. Quality management in hospitality.
77. London: Cassell Wellington house, 2013. – 164 p.

78. Mark Henderson. Role Changes for Human Resources// Sunday Star Times, 2014, January 12.
79. Nebel E.C. Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2013. - 464 p.
80. Newland L.E., Zachow B. Hotel Protection Management: The Innkeeper's Guide to Guest Protection and Reasonable Care Paperback. - London: T N Z Publishers Incorporated, 2014. - 240 p.
81. Rutherford D.G. Hotel management and operations. – New York, VAN NOSTRAND REINHOLD, 2005. – 462 p.
82. Susan Fournier. Consumers and Their Brands. Developing Relationships Theory in Consumer Research//Journal of Consumer Research 24, 2015, March – 365 p.
83. Scharz A., Dorf D.C. Contemporary hotel business promotion procedures and practices. - New Jersey: Prentice-Hall. Inc., 2013. – 275 p.
84. Schmitt Bernd H. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. New York: Free Press, 2000.
85. Van de Wiele T. and Brown A. Venturing down the TQM path for SMEs // International Small Business Journal, Vol. 16, No. 2. - 2015. - P. 50-68.
86. <http://www.restaurant-rossia.ru/restaurants/>
87. <http://www.management.com.ua>
88. [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/772/1/V78\\_P031-037.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/772/1/V78_P031-037.pdf)

**ДОДАТКИ**