

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет бізнесу і права**

**Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу**

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ У СФЕРІ  
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: студентка II курсу 221-М групи  
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа  
Освітньо-професійної програми  
«Готельно-ресторанна справа»

Половинка Валерія Олександрівна

Керівник: доц. Бурак В.Г.

Рецензент: Лиманець Л.М.

Івано-Франківськ – 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. <u>ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ</u></b> .....	<b>6</b>
1.1. <u>Концепція і сутність стратегічного розвитку</u> .....	<b>6</b>
1.2. <u>Основи розробки стратегічної програми</u> .....	<b>13</b>
1.3. <b>Основні аспекти вдосконалення стратегії розвитку підприємства</b> .....	<b>15</b>
<b>РОЗДІЛ 2. <u>АНАЛІЗ СТАНУ ІСНУЮЧОЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ</u></b> .....	<b>20</b>
2.1. <u>Аналіз внутрішньої і зовнішньої середовища ресторану</u> .....	<b>21</b>
2.2. <u>Результати реалізації існуючої стратегії розвитку ресторану</u> .....	<b>31</b>
<b>РОЗДІЛ 3. <u>ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ВЕЛИКА КУХНЯ»</u></b> .....	<b>38</b>
3.1. <u>Визначення основних напрямів розробки стратегії розвитку ресторану</u> .....	<b>38</b>
3.2. <u>Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів</u> .....	<b>44</b>
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>52</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>54</b>
<b>ДОДАТОК А</b> .....	<b>60</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми** У сучасних економічних умовах основне завдання стратегії розвитку на корпоративному рівні полягає в тому, щоб найбільш вигідним чином вписатися у навколишнє середовище та знаходитись відповідно до нього.

«Щоб бути успішним досить тривалий час у складних умовах ринкової економіки, суб'єкт господарювання повинен мати чітко встановлені цілі, відчуття спрямування та подання на питання того, які кошти йому необхідні. Усе це суб'єкт господарювання може одержати з допомогою стратегічного управління. Воно вимагає від керівного складу суб'єкта господарювання чіткого розуміння сутності стратегії, використання прийомів стратегічного управління та розробки стратегічних планів. Є цілком очевидним, що стратегія має бути змінена, повинна пристосовуватися до умов ринкового середовища, що змінюються.

Стратегією визначається, куди суб'єкт господарювання хоче йти для того, щоб досягти власної мети та виконати свою місію. Нею створюються обмежувачі, які відображають особливості та напрями діяльності суб'єкта економіки, та задаються межі вибору. Стратегією є основа для стратегічного управління та формулюються стратегічні плани» [1, с. 45].

Для всіх суб'єктів господарювання єдиної стратегії немає. Кожна фірма є унікальною у своєму роді, у зв'язку з чим і процес вироблення стратегії для кожної фірми свій, оскільки він залежить від ринкових її позицій, основних тенденцій її розвитку, її потенціалу, конкурентної поведінки, характеристик, що випускаються. нею продуктів або послуг, економічного стану та культурного середовища.

«Стратегія є детальним комплексним комплексним планом, який призначений для того, щоб забезпечити здійснення місій суб'єктів ринку та досягнення їх цілей. Стратегією визначаються цілі та найважливіші шляхи їх досягнення таким чином, що суб'єкт господарювання отримує єдиний

напрямок дій. Отже, стратегією визначаються межі можливих дій фірми та прийнятих її управлінських рішень. Це наголошує на актуальності обраної теми роботи» [2, с. 234].

У даній випускній кваліфікаційній роботі розглянуто проблему розробки стратегії розвитку ресторану.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження кваліфікаційної роботи викладенні у дослідженнях, які виконується на «кафедрі готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського державного університету відповідно до НДР та ініціативної науково-дослідної теми «Теоретико-прикладні основи формування інноваційного продукту в сфері обслуговування на Півдні України» (державний реєстраційний номер: 0120U104331)» [7, с.13-14].

**Мета кваліфікаційної роботи** – за допомогою теоретичних матеріалів та проведення порівняльних аналізів розробити стратегію розвитку ресторану.

**Об'єкт дослідження** – ресторан «Велика Кухня».

**Предмет дослідження** – процес розроблення стратегії в об'єкті дослідження.

Для досягнення поставленою мети вирішити завдання:

1. Навести поняття та сутність стратегічного розвитку, дати класифікацію стратегій, розкрити специфіку розробки та впровадження стратегічної програми, розглянути вдосконалення стратегії розвитку.

2. Дати характеристику підприємства, техніко-економічні показники, структура управління, визначення місії та цілей досліджуваного підприємства.

3. Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінка ефективності діяльності ресторану.

4. Вивчити результати реалізації існуючої стратегії розвитку ресторану.

5. Визначити напрямки вдосконалення програми стратегічного розвитку ресторану.

**Методи дослідження.** аналіз економічної літератури, методи порівняння, індексний метод, графічний метод.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Це розроблення нової, більш досконалою стратегії, на основі головних фінансово-економічних показники господарської діяльності ресторану.

Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дано оцінку ефективності діяльності ресторану.

**Практичне значення отриманих результатів** привело до розробки стратегії розвитку на основі фінансово-економічних показників ресторану попередніх періодів роботи. Представлено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів підвищення потужності ресторану.

**Апробація результатів дослідження.** Результати магістерської роботи пройшли апробацію у формі тези та публікації на науково-практичній конференції:

В.Половинка, В.Бурак. Розробка стратегії розвитку закладу ресторанного господарства. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: V Міжн. наук.-практ. конф.* (Львів 24–25 жовтня 2024). Львів, 2024.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, 3-х розділів та семи підрозділів, висноків, списку літературних джерел (53 найменування), додаток - 1. Загальний обсяг роботи – 61 сторінка.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

### 1.1. Концепція і сутність стратегічного розвитку

«Дослівно термін «стратегія» означає «мистецтво розгортання військ у бою»» [4, с.20]. Останнім часом економічного розвитку дане поняття досить широко узвичаїлося фахівців, теорію та практику менеджменту як набору правил, якими керується суб'єкт господарювання при прийнятті управлінських рішень. На даний момент часу існує досить велика кількість визначень поняття «стратегія». Розглянемо деякі з них.

А.Чандлером, автором однієї з «найперших робіт у сфері стратегічного планування, видається, що стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства та затвердження курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей»» [3, с.469].

І. Ансоффом було виділено кілька відмінних рис стратегії:

1. «Процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Зазвичай він закінчується визначенням загальних напрямів, просування за якими забезпечить зростання та зміцнення позицій фірми .

Сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проєктів, методів пошуку» [5, с.3].

1. «Необхідність у цій стратегії відпадає, щойно реальний перебіг подій виведе організацію на бажаний розвиток.

2. У ході формулювання стратегій не можна передбачати усі можливості, які відкриваються під час складання проєкту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи.

3. З появою точніших відомостей можна поставити під сумнів обґрунтованість початкової стратегії. У зв'язку з цим необхідним є зворотний

зв'язок, який надає можливість забезпечити своєчасність переформулювання стратегії» [6, с.38].

«У якості основний завдання стратегії виступає те, щоб перевести суб'єкт господарювання з його сьогоднішнього стану в бажане керівництвом стан майбутнє» [7, с.19].

О.М. Лапиним дано визначення стратегії суб'єктів ринку як, «певного способу дії компанії, який спрямований на досягнення її мети» [3, с.38]. Л.І. Євенко вважається, що «стратегія є конкретизацією шляху розвитку компанії виходячи з динаміки зовнішнього середовища за допомогою формулювання цілей довгострокового характеру, пошуку ресурсів щодо їх досягнення та складання плану конкретних дій на перспективу» [13, с.109].

«Стратегія є образом дій організаційного характеру та керуючих підходів, які застосовують з метою досягнення організаційних завдань та цілей компанії в умовах ринкових відносин.

Стратегія залежить від зовнішніх та внутрішніх умов роботи компанії. Як основні зовнішні фактори виступають такі: соціальні, політичні, нормативно-законодавчі акти, привабливість галузі, ринкові загрози та можливості сприятливого характеру суб'єкта економіки.

Як первинні внутрішні чинники, які впливають на стратегію компанії, виступають: сильні та слабкі сторони її функціонування, рівень компетентності управлінської команди, її персональні амбіції, філософія та етика всієї компанії, її культура та ін.

Єдиної стратегії оптимального характеру для всіх суб'єктів господарювання галузі не існує. Кожен з них, беручи до уваги профіль діяльності, цілі та можливості, свої навички та наявні ресурси, розробляє свою власну стратегію» [4, с.35]. Як зазначено відомим американським фахівцем у сфері менеджменту М.Портером, «сутність стратегії полягає у створенні позиції суб'єкта господарювання на ринку унікального та ефективного характеру за допомогою виборів видів діяльності, які будуть

відмінними від конкурентів» [5, с.41].

«Вибір стратегії та її реалізація виступають як складова стратегічного планування. Стратегією має визначатися: що суб'єкт ринку має виконувати і чого він не повинен робити; що є більш важливим, а що – менш важливим у його функціонуванні.

У практичній діяльності з управління стратегії бувають як певними, чітко сформульованими керівним складом компанії, так і невизначеними, які не існують у формі досить добре продуманих і прийнятих керівним складом компанії формулювань» [12, с.47].

Як можна помітити, «в основі такого роду класифікації закладено рівень опрацьованості та усвідомленості керівним складом стратегії компанії. Зараз йдеться не про те, до яких наслідків веде відсутність в компанії управління стратегічного характеру, а тільки про те що у функціонуючих ефективним чином компаніях керуються у діях чіткої, досить продуманої стратегією.

Водночас досить часто зустрічаються суб'єкти господарювання, у яких стратегічна лінія діяльності залишається не до кінця продуманою, а у зв'язку з цим і недостатньо сформульованою.

До класифікації стратегій повинен включатися аналіз факторів зовнішньої та внутрішньої середовища компанії» [20, с.37]. «До зовнішнім факторам відносяться такі: розмір компанії щодо долі ринку, рівень диверсифікованості діяльності компанії – набір вироблених продуктів, ступінь залежності від зовнішніх контрагентів (постачальників, покупців); умови загальноекономічного характеру та ступінь залежності компанії від їх змін, структура та спрямованість її діяльності - пріоритети діяльності» [5, с.43].

Проведення аналізу зовнішніх факторів спрямоване на встановлення можливостей компанії та загроз, які здатні зробити мінімальними всі вигоди. Чинники зовнішньої середовища надають різне, змінне згодом вплив на стратегію, що обирається. «Внутрішні фактори включають критерії розподілу ресурсів і



капіталовкладень за сферами діяльності компанії, пріоритети фінансової політики, структура капіталу та зобов'язань, ставлення до ризиків; взаємозв'язок окремо взятих підрозділів - маркетинг, кадри, фінанси, виробництво, інновації» [6, с.65].

У таблиці 2.1 наведено приклади стратегій, які відповідають трьом координатам класифікації.

Таблиця 2.1

## Класифікація стратегій [6, с.71]

Рівень конкурентоспроможності	Етап життєвого циклу галузі	Умови	Приклад стратегії
низький	стадія зародження	зовнішні	Стратегія пропозиції на ринок нових товарів; стратегія «зняття вершків»
низький	стадія зрілості	зовнішні	Стратегія розвитку збутової мережі; стратегія розширення ринку
середній	стадія зрілості	зовнішні	Стратегія освоєння нових сегментів ринку; стратегія забезпечення довгострокових зв'язків
середній	стадія спаду	зовнішні	Стратегія впровадження інновацій; вихід на зовнішні ринки
високий	стадія зародження	зовнішні	Оборонна стратегія; наступальна стратегія; стратегія низьких цін; стратегія розширення попиту; наступальна стратегія
високий	стадія спаду	зовнішні	Стратегія виходу на нові міжнародні ринки; стратегія дезінформації конкурентів

Як основа «ефективної функціонування компанії у довгостроковій перспективі виступає стійкість її конкурентної переваги. Незалежно від того, що у кожній компанії в порівнянні з конкурентами знайдеться велика кількість сильних і слабких сторін, вони можуть мати, як правило, тільки двома видами конкурентних переваг: низькими витратами та диференціацією продукту. У результаті рівень значущості сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки встановлюється його здатністю максимальним чином (порівняно з конкурентами) зробити нижчі власні витрати або домогтися більшого розмаїття у пропозиції на ринку. Можливість зниження витрат або диференціації залежить, у свою чергу, від структури галузі та взаємини її учасників» [6, с.12].

«Весь комплекс робіт, що виконуються з проведення розробки та впровадження стратегії розвитку компанії в умовах розвитку ринкової економіки, можна умовним чином розбити на такі великі блоки (називаються етапами):

- проведення аналізу привабливості галузі інвестиційного характеру
- Здійснення сценарного прогнозу розвитку цієї галузі. Складання прогнозу зміни на внутрішніх і зовнішніх ринках кон'юнктури попиту та пропозиції;
- проведення аналіз конкурентної позиції компанії у галузі (рівня міцності її бізнесу);
- здійснення фінансової оцінки альтернатив стратегічний характер;
- формування образу майбутнього підприємства. Розробка цілей та завдань стратегічного характеру;
- комплекс виконуваних робіт із запровадження обраної стратегії» [7, с.72].

Здійснення аналізу інвестиційної привабливості галузі виступає як найважливіша складова процесу розробки стратегії розвитку компанії.

«Досить важливим є помітити, що глибокий аналіз досить якісного рівня інвестиційної привабливості галузі виступає також як досить важливий

аргумент у переговорах з банківськими установами та портфельними та стратегічними інвесторами потенційного характеру. Адже в умовах дефіциту ресурсів кредитного та інвестиційного характеру їх власникам необхідним є орієнтири для оптимізації власних портфелів.

Після здійснення оцінки інвестиційної привабливості галузі, яка є першою контрольною точкою точка для стратега, на подальшому етапі проводиться оцінка конкурентної позиції суб'єкта ринкової економіки в галузі, що оцінюється. Часто для цього цілей використовують інструментарій здійснення SWOT-аналізу. Не вдаючись у певні деталі, потрібно відзначити, що в якості результату виконання SWOT-аналізу виступає розгорнута класифікація факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, яка представлена в такому форматі» [7, с.8]:

– SWOT-аналіз надає компанії можливість сформулювати перелік дій стратегічного характеру, «спрямованих на посилення конкурентних позицій суб'єкта господарювання та його розвиток.

З метою здійснення оцінки конкурентної позиції компанії разом з тим використовують методичний інструментарій під назвою "бенчмаркінг". Під цього терміну мають на увазі проведення порівняльного аналізу ключових факторів успіху (параметрів бізнесу) аналізованої компанії з її найважливішими конкурентами» [7, с.62].

Як важливий етап всього комплексу проведених робіт з розробки стратегії розвитку суб'єкта господарювання виступає оцінка стратегічних альтернатив його розвитку. «Вкрай важливим є попередньо хоча б укрупненим чином провести оцінку наслідків, у тому числі фінансових, найімовірніших напрямів власного розвитку.

Зазвичай проводять фінансову оцінку стратегічних альтернатив. на основі спеціально розробленої комп'ютерної моделі, яка побудована з урахуванням специфіки бізнесу компанії, тенденцій розвитку галузі, існуючих загроз, можливостей і обмежень. Як стрижень системи стратегічного планування виступає комплекс робіт, що проводяться з

розробки стратегії розвитку компанії з використанням великої гами процедур формалізованого характеру. Такі процедури спрямовані на побудову як образу майбутнього компанії («як хочеться»), так і програми переходу від поточного стану до даного образу» [10, с.61]. Образ майбутнього має бути досить реалістичним.

При його проектуванні необхідним є брати до уваги тенденції розвитку галузі, зміни кон'юнктурних показників попиту та пропозиції, сильні та слабкі сторони компанії, існуючі можливості та загрози та велика кількість інших факторів, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище.

«Наступним етапом комплексу робіт з розробки стратегії розвитку компанії є етап стратегічного цілепокладання. На даному етапі відбувається конкретизація образу майбутнього якісного характеру та формується перелік орієнтирів довгострокових (5-10 років) розвитку компанії. Як правило, орієнтири (мети) стратегічного характеру носять комплексний характер та їх реалізація можливою є лише з урахуванням цільових комплексних програм.

Загалом, розробка стратегії є тривалим і трудомістким процесом. Але при цьому сама по собі стратегія є лише верхівкою айсбергу. Досить багато часу відводиться безпосередньо на комплекс робіт, які пов'язані з впровадженням стратегії. У сучасних умовах об'єктивним чином назріла потреба в розширенні горизонту планування, у ув'язці коротко-, середньо- та довгострокових цілей розвитку суб'єкта господарювання, у створенні свого роду «містка» між цілями розвитку суб'єкта перспективного характеру та поточним плануванням на рік.

На середньостроковому рівні планування (3-5 років) довгострокові стратегічні орієнтири якісного характеру перетворюються в укрупнені фінансові, а на оперативному (річному) рівні - у показники розвитку деталізованого характеру. Найчастішим для цих цілей використовують технологію, яку на заході називають *Balanced Score Cards*» [7, с.38].

Загалом було розглянуто найважливіші етапи комплексу робіт, який пов'язаний з розробкою та впровадженням стратегії розвитку компанії та

розкрили зміст основного методичного інструментарію, який використовується в ході здійснення стратегічних досліджень.

## **1.2. Основи розробки стратегічної програми**

«Розвиток сфери громадського харчування відбувається поступово. Сучасні умови успішного бізнесу вимагають від підприємств сфери громадського харчування ефективних стратегій розвитку, які відповідають потребам ринку та забезпечують зростання економічних показників роботи.

Стратегії розвитку підприємств сфери громадського харчування в сучасних економічних умовах можна поділити за деякими напрямками:

- використання орендованих площ або нерухомість знаходиться у компанії на праві власності;
- інвестування у розвиток власних коштів компанії чи залучення зовнішніх джерел фінансового забезпечення;
- використання франчайзингу або орієнтація на створення винятково корпоративних ресторанів» [27, с.78].

Залежно від того, які з цих елементів включені до стратегії компанії, концепцію її розвитку можна охарактеризувати як інтенсивну чи екстенсивну.

«Одним із перспективних механізмів реалізації стратегії зростання підприємницьких структур, що працюють на сучасному російському ринку громадського харчування, є франчайзинг – форма тривалої комерційної співпраці фірм. У рамках такого співробітництва фірма-франчайзер передає права на продаж власної продукції та послуг фірмі-франчайзі, яка отримує також права на використання торгової марки фірми-франчайзера, її фірмового дизайну, ноу-хау, ділової репутації тощо.

Систем франчайзингу виявляється взаємовигідним для обох сторін – для франчайзера – це ефективний засіб зростання, який вимагає вкладення коштів, а франчайзі – робота під маркою мережевої компанії виступає як гарантія «виживання» бізнесу. За даними статистики, за перші п'ять років

успішно розвиваються близько 85-80% франчайзингових підприємств, тоді як у незалежних фірм це не більше 10-15%. Саме за допомогою франшизи відбувається розвиток одного із світових лідерів ресторанного ринку компанії Burger King» [23, с.5].

Разом з тим, «компанія McDonalds, яка є однією з провідних глобальних компаній-франчайзерів, застосувала для входження на російський ринок стратегію спільного підприємства. Відмовившись від стратегії франчайзингу, ресторанам мережі McDonald постійно вдається підтримувати рівень якості на всі території України.

Таким чином, спільно з франчайзингом як одна з плідних стратегій для інтернаціоналізації бізнесу у сфері громадського харчування виступає створення спільного підприємства.

Бажання споживачів отримувати якісний товар, якісний рівень сервісу та при цьому економити час призвело до виникнення нових форматів підприємств громадського харчування: фаст-фуд, фрі-флоу, драйв-ін та ін. Основним напрямом, яким далі проводитиметься диверсифікація форматів компаній сфери громадського харчування, є якісне та недороге харчування поза домом. Стратегія зростання за рахунок продажу нової продукції, яка орієнтована на споживачів, які бажають дотримуватися тій або іншій модною дієти або харчуватися здоровий їжею, постає як одна з перспективних стратегія розвитку бізнесу на російському ринку громадського харчування» [24, с.56].

«Останнім часом як один з найбільш динамічних сегментів споживчого ринку виступає сегмент підприємств швидкого обслуговування, де знаходять себе підприємці з різним стартовим капіталом. При цьому підприємства сфери громадського харчування розвиваються переважно у двох форматах – бістро та фаст-фуд. Найбільшого поширення серед підприємців набув млинцевий фаст-фуд. Через популярність млинця серед підприємців цей сегмент ринку насититься, можливо, набагато швидше, ніж ринок фаст-фуда загалом, і, завершивши стадію свого екстенсивного

розвитку, перейде до стадії боротьби брендів» [26, с.109].

«Економічно найбільш успішними в сучасних умовах господарювання виступають мережі фаст-фуду: середній оборот однієї точки в мережі фаст-фуду приблизно вдвічі вищий, ніж у середньому у мережевого ресторану, а два з половиною рази – чим у мережевий кав'ярні, і в три з половиною рази – ніж у мережевої піцерії (за даними дослідницької групи "Екро-RG")» [30, с.72].

«Гострий дефіцит вільних торгових приміщень у місцях, пов'язаних із великим потоком людей (у метро, транспортних магістралей тощо), призвів до виникнення нового формату підприємств громадського харчування – ресторанного дворику, або так званого фуд-корта. Фуд-корт є залом площею 500-1500 кв.м. з великою кількістю столиків, по периметру якого розташовується шість-вісім підприємств комунального харчування швидкого обслуговування, якими пропонуються різні варіанти кухонь. У Росії у фуд-кортах сьогодні представлені такі марки, як: Макдональдс, «Сабвей», «Піца-Хат», «Теремок» і ін.» [34, с.117].

Сильні фірми, що лідирують в умовах високої насиченості ринку, повинні вибирати такі варіанти стратегій, як: вдосконалення продукції, глибоке впровадження на ринок, горизонтальна інтеграція, диверсифікаційне зростання.

### **1.3. Основні аспекти вдосконалення стратегії розвитку підприємства**

«У комплексі процес вироблення стратегії розвитку компанії мало чим відрізняється від процесу прийняття рішень. Тут водночас необхідним є не просто ухвалення рішень, а й постійним чином вирішення завдань, пов'язаних із обранням дій альтернативного характеру. Усі відносять до вибору для компанії місії та цілей, безпосередньо самої стратегії, розподілу наявних ресурсів, вибору завдань стратегічного характеру. Пошук

альтернативних рішень здебільшого є адаптивним характером вироблення стратегії розвитку компанії. Стратегія завжди має бути вдосконалена, слід розглянути основні методи вдосконалення стратегії розвитку компанії .

Способи на основі системи показників збалансованого характеру. Збалансована система показників (ССП) є системою управління, яка надає можливість перекладати місію та загальну стратегію компанії у досить чіткий план діяльності оперативного характеру підрозділів та співробітників, та проводити оцінку результатів їх функціонування з погляду реалізації стратегії за допомогою найважливіших показників ефективності функціонування компанії» [9, с.73].

Перший раз «термін «Збалансована система показників» (Balanced Scorecard) був представлений на початку 90-х років ХХ століття фахівцями з Америки у сфері стратегічного менеджменту Р. Капланом та Д. Нортонем. Як передумова для цього виступило дедалі більше підвищення нематеріальних активів під час проведення оцінки рівня ефективності бізнесу – в сучасних економічних умовах нематеріальні активи формують понад 75% ринкової вартості середньої фірми й у своїй не беруться до уваги традиційними системами оцінки, що базуються на фінансових показниках. За допомогою системи показників збалансованої компанії можуть кількісно провести оцінку своїх найважливіших нематеріальних активів – людей, інформації, культури.

Збалансована система показників є досить надійним рівнем концептуальної основи, завдяки якій сучасні компанії зможуть виживати в атмосфері невизначеності, яка обумовлена певним рівнем інтенсивності конкуренції та нестабільності економіки.

Адаптивність виступає як неодмінна умова стратегічного плану, реалізація її проходить через ситуаційний підхід до складання плану, вона передбачає наявність плану та стратегії альтернативного характеру, на які переходить компанія. Це реакція на зміни, які відбуваються у зовнішньому оточенні компанії» [10, с.68].



Моделі процесу вироблення стратегії розвитку компанії представляють різний ступінь агрегування та дезагрегування окремо взятих етапів складання плану. «На перший погляд, вся послідовність процесу вироблення стратегії розвитку компанії виглядає досить просто.

Однак при цьому дана простота є здається, як через наявність зв'язків зворотного характеру між різними етапами робота над кожним їх окремо може бути повторена кілька разів, які черговість лише представляє послідовність початку кожного окремого етапу.

Уся складність процесу розробки стратегії розвитку компанії встановлюється і змістом кожного окремого етапу, який потребує проведення великого обсягу роботи дослідницького характеру. Процес розробки стратегії розвитку компанії зустрічає кілька складнощів при його освоєнні.

«Найважливіша проблема пов'язана з тим, що процес прийняття попереджувальних рішень залежить від структури повноважень у компанії.

Ще одна проблема пов'язана з тим, що компанії зазвичай не мають необхідних для стратегічного планування ефективного характеру відомостей ні про себе, ні про зовнішнє її оточення. До того ж, як правило, немає у них найчастіше і компетентних керуючих, які здатні займатися виробленням та реалізацією їхньої стратегії.

Необхідно докладніше зупинитися на деяких моментах принципового характеру взаємозв'язку місії та цілей зі стратегією компанії. Вибір місії та цілей компанії виступає першим та найвідповідальнішим рішенням при проведенні розробки стратегії її розвитку. Місія та цілі виступають як орієнтири для всіх подальших етапів планування і одночасно накладають певного роду обмеження.

Формулювання та встановлення господарських цілей відбувається в рамках місії та в розвиток її. При цьому беруться до уваги цінності та цілі, які є орієнтиром для вищого керівництва» [12, с.67].

Важливо підкреслити, що цілі будуть значним, що задає елементом всього процесу стратегічного управління тільки тоді, коли вони правильним

чином були сформульовані, ефективним. чином представлені, а керівництво про їх інформує і стимулює їхнє здійснення у всій компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика найважливіших методів та етапів удосконалення стратегії розвитку компанії [8, с.96]

Характеристика етапу	Використовувані методи
1. Попередній етап: проведення аналізу особистого потенціалу керівництва компанії; діагностика компанії; здійснення аналізу зовнішньої середовища	Проведення опитування. Здійснення бізнес-діагностики. Проведення маркетингових досліджень анкетного SWOT-аналіз
2. Встановлення цілей, генерація альтернатив стратегічного характеру, здійснення їх оцінки	Мозковий штурм. Проблемно-ділова гра. Колективна робота. Методи портфельного аналізу
3. Ранжування проблем стратегічного характеру, розробка бізнес-стратегій, функціональних стратегій	Експертні методи. Бізнес-планування. Мережеві моделі і стастичні графи
4. Механізм реалізації рішень стратегічного характеру	Зміна організаційної структури компанії. Навчання персоналу компанії і зміна її системи управління

Фактори ринкової економіки включають численні характеристики, які впливають безпосереднього характеру на рівень ефективності функціонування компанії. «Проведення їх аналізу надає можливість керівництву компанії уточнити її стратегію та зробити міцнішою позиції її на ринку. Тут проводять дослідження зміни демографічних умов, рівень доходів населення та їх розподіл, життєві цикли різноманітних видів товарів та послуг, рівень конкуренції в галузі, частку ринку, яку займає компанія, ємність ринку або захищеність його урядом.

Практикою доведено, що дуже часто процес покращення стратегічної роботи в компанії охоплює, в основі своєї, два найважливіші етапи: розробка бізнес-планів, де представлені стратегії окремо взятих видів бізнесу, та проведення змін внутрішньої структури управління за допомогою формування нових структур та перерозподілу обов'язків між структурами існуючими.

Існує потреба в концепції, яка дає змогу встановити, в умовах якого саме рівня невизначеності функціонує компанія, та розробити корпоративну стратегію її розвитку, яка досить точно відповідатиме цьому рівню» [11, с.23].

Усі розглянуті успішні «стратегії підприємств громадського харчування згодом втрачають власну актуальність через те, що і безпосередньо сама діяльність, і навколишнє середовище, що стимулює розробку стратегій розвитку, з часом зазнають певних змін, у зв'язку з чим компанії повинні мати значну гнучкість і мобільність для того, щоб разом із змінами зовнішніх умов своєчасним чином змінювати стратегії свого подальшого розвитку» [5, с.56].

Вся подана в цьому розділі інформація дозволяє зробити такі висновки:

- «стратегією визначаються цілі та найважливіші шляхи їх досягнення таким, що фірма отримує єдиний напрямок своїх дій;
- класифікація стратегій повинна включати аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;
- весь комплекс робіт з розробки та впровадження стратегії розвитку суб'єкта господарювання можна умовно розбити великі блоки (етапи): аналіз інвестиційної привабливості галузі; розробка сценарного прогнозу розвитку галузі та ін.
- стратегії розвитку підприємств сфери громадського харчування у сучасних економічних умовах можна підрозділити: використання орендованих площ чи нерухомість знаходиться у компанії інвестування в розвиток власних коштів компанії чи залучення зовнішніх джерел

фінансового забезпечення» [6, с.12-15].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ІСНУЮЧОЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ

#### 2.1. Аналіз внутрішньої і зовнішньої середи ресторану

Ресторан "Велика Кухня" знаходиться за адресою: Миколаїв, пр. Перемоги, буд. 30.

Ресторан пропонує страви країн Європи з елементами французької елегантності та хітами азіатської кухні. Зал для прийому гостей має досить велику площу, що дозволяє приймати велику кількість відвідувачів, його місткість складає близько 350 осіб, а також у залі обслуговування відвідувачів знаходиться сцена, де щотижня звучить жива музика. Оформлення приміщень виконано у єдиному стилі. Єдність стилю в інтер'єрі досягається співвідношенням об'ємно-просторового рішення, колірної композиції, прийомів освітлення та декоративних елементів. Основні принципи створення інтер'єру – комплекtnість та «фірмість» в оформленні.

«Ресторан характеризують високим рівнем комфорту за рахунок сучасного обладнання та досить зручних меблів, високим та якісним рівнем обслуговування відвідувачів. Фужери, келихи та чарки виконані зі скла. Прилади виготовлені з нержавіючої сталі, виготовлені на індивідуальне замовлення, спеціально для ресторану» [23, с.34].

На чолі ресторану - генеральний директор.

«Директор займається керівництвом діяльністю ресторану, організацією його виробничо-торговельної діяльності, здійснює контроль. якісного рівня продукції і послуг ресторану. У його віданні знаходиться забезпечення ресторану достатньо кваліфікованими кадрами.

Директор займається розробкою стратегії розвитку ресторану та здійснює контроль ступеня її виконання. Вся діяльність директора підпорядкована отриманню більшого прибутку, який був би достатнім для

самоокупності та самофінансування ресторану, для забезпечення високого рівня культури обслуговування відвідувачів.

Прибуток виступає як узагальнюючий показник фінансово-господарської діяльності компанії» [23, с.67].

У таблиці 2.3 представлені показники прибутку за даними звіту про фінансові результати .

Таблиця 2.3

## Розрахунок динаміки прибутку та рентабельності

Показник	Од. змін.	2023 р.	2024 р.	Приріст	
				тис.грн.	%
Об'єм реалізації	тис.грн.	31042	37961	6919	22,3
Собівартість	тис.грн.	15228,0	18232,8	3004,72	19,7
Валова прибуток	тис.грн.	15813,96	19728,24	3914,28	24,8
Управлінські витрати	тис.грн.	3324	3412	88	27,2
Комерційні витрати	тис.грн.	4468	4601	133	28,4
Прибуток від продажів	тис.грн.	8021,96	11715,24	3693,28	24,6
Інші витрати	тис.грн.	3346	3553	207	59,8
Балансова прибуток	тис.грн.	4676	8162,2	3486,3	23,8
Податок на прибуток	тис.грн.	935,2	1632,44	697,3	23,8
Чиста прибуток	тис.грн.	3741	6530	2789	23,8

Дані таблиці 2.3 показали, що й у 2023 та 2024 роках ресторан є комерційно успішним проектом, отримує від своєї діяльності значні прибутки.

Розрахуємо показники рентабельності.

Рентабельність послуг:

- 2013 рік:  $8021,96/31042*100 = 25,84\%$ ;

- 2014 рік:  $11715,24 / 37961 * 100 = 30,86\%$ ;

- зміна:  $30,86-25,84 = +5,02\%$ .

Рентабельність підприємства:

- 2023 рік:  $3741 / 15228 * 100 = 24,57\%$ ;
- 2024 рік:  $6530 / 18232,8 * 100 = 35,81\%$ ;
- зміна:  $35,81 - 24,57 = +11,24\%$ .

Рентабельність послуг підвищилася на 5,02% та становила 30,86%. Отже, кожні 100 грн. виручки стали містити у собі більше суми прибутку. Розрахункова рентабельність (підприємства) підвищилася на 11,24% і дорівнювала 35,81%. Отже, кожні 100 грн. Вироблених витрат стали приносити 35,81 грн. прибутку. Все вище викладене свідчить зростання конкурентоспроможності діяльності ресторану.

Здійснимо аналіз внутрішньої і зовнішньої середи ресторану.

«У сучасних економічних умовах для того, щоб ресторан вважався успішним, необхідно враховувати всі фактори, які впливають на конкурентні позиції його продукції: якість товару, асортиментний набір, тому товарна політика займає важливе місце у підвищенні конкурентоспроможності всього підприємства. Основними критеріями формування асортиментної політики є попит та пропозиція на ринку продуктів, спецій і напоїв.

Проводячи аналіз пропозиції, можна встановити так звані слабкі місця в меню, визначити, в якому з ресторанів його слід доопрацювати. Оптимізація номенклатури страв надає можливість гарантувати компанії відносну стабільність продажів, покриття витрат та отримання необхідних прибутків» [23, с.47].

Проведені дослідження показали, що в меню ресторану «Велика Кухня» представлено традиційно європейську та східну кухню, в середньому 90 страв. Є холодні та гарячі закуски, перші та другі страви, алкогольні та безалкогольні напої, десерти.

Асортимент є важливим фактором для формування лояльності клієнта. З огляду на це було проведено аналіз асортименту з використанням методики АВС. Сутність АВС-аналізу побудована на підставі принципу Парето: «за

більшість можливих результатів відповідає відносно невелика кількість причин», у сучасних умовах більш відомого як «правило 20 на 80». Результатом ABC аналізу є угруповання об'єктів відповідно до ступеня впливу на сукупний результат. Угруповання товарного асортименту ресторану «Велика кухня» за методом ABC представлена таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Ранжування груп товарів ресторану «Велика Кухня» за методом ABC

Товарна група	Об'єм товарообігу, тис.грн.	Питома вага в т/о, %	Питома вага, %	Категорія товару
Алкогольні напої	15158	39,93	39,93	А
Холодні закуски	7042	18,55	58,48	А
Гарячі закуски	6674	17,58	76,06	У
Другі страви	2756	7,26	83,32	У
Перші страви	2657	7,0	90,32	З
Безалкогольні напої	1849	4,87	95,19	З
Десерти	1825	4,81	100,0	З
Разом:	37961	100,00	-	-

Дані таблиці 2.4 свідчать про проведений структурний аналіз товарообігу, а також про ABC-аналіз товарних груп, який дає можливість отримати уявлення про те, які товари займають найбільшу частку у продажах.

Структурний аналіз товарообігу ресторану «Велика Кухня» показує, що найбільшу частку продажів займає реалізація алкогольних напоїв та холодних закусок, що становить 39,93% та 18,55% відповідно.

Найменші продажі спостерігаються за такими групами, як перші страви, безалкогольні напої та десерти, їхня частка в сукупному товарообігу не більше 7%.



У таблиці 2.5 подано розподіл товарних груп за категоріями ABC. Для успішного розвитку товарообігу в майбутньому даному підприємству слід докласти максимум зусиль підвищення продажів товарів, які стосуються категорії А, зокрема таких товарних груп як: алкогольної продукції та холодних закусок.

Таблиця 2.5

## Розподіл товарних груп за категоріями ABC

Категорія товару	Групи товарів
А	Алкогольні напої, холодні закуски
У	Гарячі закуски і другі страви
З	Перші страви, безалкогольні напої та десерти

Проведемо XYZ-аналіз, який надає можливість провести класифікацію товарів згідно з характером продажу, що робить вищою точність прогнозів зміни їх обсягу реалізації.

За основу XYZ-аналізу беруть ті ж товарні групи, що і при ABC-аналіз.

У якості цілі проведення такого аналізу в ресторані «Велика Кухня» виступає визначення найбільш стабільних товарних груп відповідно до коливання попиту (табл. 2.6).

Група Х включає товари, які приносять найбільшу суму прибутку підприємству громадського харчування: алкогольні напої.

Таблиця 2.6

## Ранжування груп методом - XYZ ресторану «Велика Кухня»

Товарна група	Обсяг валового доходу, тис.грн.	Питома вага в % від валового доходу	Питома вага з наростаючим підсумком	Категорія товару
Алкогольні напої	6508,35	32,99	32,99	Х
Холодні закуски	1122,54	17,7	50,69	У

Другі страви	3491,9	16,68	67,37	Y
Гарячі закуски	3065,77	15,54	82,91	Y
Перші страви	1495,4	7,58	90,49	Z
Безалкогольні напої	3290,67	5,69	96,18	Z
Десерти	753,62	3,82	100,0	Z
Разом	19728,2	100,0		

У наступну групу (Y) по рівнем прибутковості включають холодні закуски, другі страви та гарячі закуски.

Третю групу (Z) складають приносять невеликий валовий дохід перші страви, безалкогольні напої та десерти.

Проведений аналіз надав можливість виявити наступне:

- найвигіднішими для ресторану є товарні групи (AX, BX, AY);
- групи товарів, які потребують спеціального роду заходів щодо підвищення рівня їх ефективності – (BY, CY);
- група неприбуткових і не досить добре оборотних товарів – BZ і CZ, вимагає дій активного характеру – виконання дослідження причин непопулярності товарів даного роду категорії у покупців та вироблення подальшої стратегії: це може бути зміна цінової політики, розширення або скорочення асортименту, робота з постачальниками.

Розглянувши асортиментну політику всередині компанії, необхідне проведення конкурентного аналізу середовища (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Рейтинг асортименту ресторану «Велика кухня» і його конкурентів, бали

Асортимент	«Велика кухня»	«Полента»	«Віраж»	«Тераса»	«Фріда»
Алкогільні напої	5	4,8	4,6	5	5
Холодні закуски	4,8	4,5	4,8	4,8	4,8
Другі страви	4,8	4,5	4,9	4,8	3,8
Гарячі закуски	4,7	4,8	4,7	4,7	3,3
Перші страви	4,6	4,2	4,6	3,6	3,1

Безалкогольні напої	2,6	2,1	2,0	2,0	4,2
Десерти	3,6	3,3	3,8	4,1	4,6
Разом	30,1	28,2	29,4	29,0	23,8

Конкурентний аналіз (табл. 2.7) асортиментної політики показує, що найбільше глибокий і широкий асортимент страв представлений рестораном «Велика Кухня» і «Віраж».. Інші три ресторани незначним чином поступаються власні конкурентні позиції за критерієм асортименту.

Алкогільну продукцію краще всього представляє ресторан «Велика Кухня», «Тераса» і «Фріда». Гарячі закуски - ресторан «Полента».

Найвищий бал за іншими стравами отримав ресторан «Віраж», а по перших стравах той самий ресторан «Віраж» та ресторан «Велика Кухня».

Асортимент холодних закусок менш привабливим виявився у ресторану «Полента» - 4,5 балів, у решти ресторанів поставлено однаковий бал – 4,8.

За безалкогольними напоями та десертами лідером вважається ресторан «Фріда».

Якщо врахувати, що другі страви замовляють частіше за інших, а разом з ними і алкогольні напої, то можна відзначити, що ресторан «Велика Кухня» є переваги, він досить впевнено відчуває себе на ринку.

У вартісному вираженні економічні ресурси, які застосовуються в фінансово-господарською діяльності компанії, включають в себе вартість основних та оборотних коштів, а також розмір фонду заробітної плати.

«Ефективність використання всіх ресурсів є основою досягнення високих кінцевих фінансових результатів виробничо-торговельної діяльності, зростання задоволення потреб населення, що обслуговується. З метою проведення оцінки рівня ефективності використання ресурсів ресторану «Велика Кухня»» [34, с.9].

За наданими дослідженнями видно, що сукупна сума використовуваних ресурсів ресторану 2024 року становила 11869 тис.грн. У порівнянні з 2023

роком їх величина зросла на 14,2%, що в абсолютній сумі складає 1474 тис. грн.

За цей ж період виторг від продажів організації збільшилася на 22,3%.

Як видно, темп зростання сукупних ресурсів нижче темпу зростання виручки від продажів, наслідком чого є підвищення ресурсовіддачі у звітному періоді на 0,212 грн. Так, ресурсовіддача у звітному році становила 3,198 грн., що більше порівняно з 2023 роком на 0,212 грн. Це становить 7,1%. Така ж картина простежується у співвідношенні темпів зростання прибутку та сукупних ресурсів.

Так, зростання прибутку від продажу як прибуток від основної діяльності суб'єкта господарювання майже на 24,6% при зростанні суми сукупних ресурсів на 14,2% справило позитивний вплив на динаміку ресурсорентабельності, її підвищення у 2024 році порівняно з 2023 роком становило 0,215 грн., чи 27,8%. Це позитивно характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності ресторану.

Розглянуті показники не дозволяють зробити загальний висновок щодо зниження або підвищення економічної ефективності торгівельної діяльності товариства. Тому використовують інтегральний показник. У 2024 році він склав 1,777 грн., що більше 2023 на 17,1%. Це дозволяє говорити про те, що у 2024 році ресторан працював ефективніше .

У аналізованому періоді нижчими темпами проти виручкою від продажу зростали кошти, коефіцієнт відставання становив 0,193 (4,3/22,3), тобто на 1% зростання виручки від продажу доводилося 0,193% зростання вартості основних коштів, що позитивно характеризує ефективність діяльності організації.

Темпи зростання вартості оборотних коштів були вищими за темпи зростання виручки від продажів (154,6% < 122,3%), у зв'язку з чим коефіцієнт випередження становив 2,448 (54,6/22,3). Отже, кожен відсоток приросту виручки супроводжувався 2,448% зростання середньорічної вартості оборотних коштів. Це негативно характеризує використання ресурсів.

Позитивно можна відзначити той факт, що темп зростання фонду заробітної плати (105,6%) нижчий від темпу зростання виручки від продажу організації.

Незважаючи на зроблені висновки щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, для більш глибокого аналізу ефективності необхідно вивчити приватні показники ефективності.

За 2023-2024 роки віддача основних фондів ресторану зросла на 6,9% і склала у 2024 році 10,772 грн. Можна відзначити загальне збільшення фондівіддачі основних фондів підприємства за 2024 рік на 0,698 грн., або на 6,9%. Фондовіддача активної частини основних фондів організації у 2024 році також збільшилася у розмірі 11,381 грн., або на 50,3%. В економіці суб'єкта господарювання фондомісткість – обернений показник фондівіддачі, тому при збільшенні фондівіддачі в 2024 року вона знизилася на 6,1%, чи 0,006 грн., тобто на 1 грн. виручки від продажу стало припадати на 0,006 грн. вартості основних фондів менша, ніж у 2023 році. Це також свідчить про якісну сторону роботи суб'єкта господарювання.

У господарській діяльності суб'єктів економіки зростання фондово-збройності є основою збільшення виробітку та поліпшення умов праці працівників. Фондоозброєність також є показником ефективності використання основних фондів. За аналізований період цей показник знизився на 0,2%, чи 0,374 тис.грн. Порівняно із середнім виробленням працівників підприємства, що збільшився за вказаний період на 239,478 тис.грн., або на 16,9%, спостерігається зниження фондівіднозброєності, що позитивно характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності. Тобто, при зниженні вартості основних фондів, що припадає на одного працівника, зросла їхня вироблення. Звідси випливає, що у ресторані використовуються реальні передумови нарощування темпів зростання середнього виробітку працівників.

Необхідно сказати, однак, що такий показник як фондорентабельність збільшився проти аналогічного показника 2024 року на 40% і склав в

звітному періоді 3,324 грн. Це викликано перевищенням зростання прибутку від продажу над зростанням середньорічної вартості основних фондів (146%>104,3%).

Разом із вище названими показниками ефективність використання основних фондів організації характеризується виручкою від продажів на 1 кв. м. займаної площі.

По ресторану оборот на 1 кв.м. площі зріс 2024 року на 9,361 тис.грн., чи 12,3% і становить 85,594 тис.грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання займаної площі суб'єкта господарювання.

У 2024 році збільшення середньорічної вартості основних фондів порівняно з 2023 роком пояснюється придбанням нових площ у розмірі 36,3 кв. у розважальному центрі під склад для зберігання продукції для бару-ресторану. Однак це не вплинуло на зниження загалом ефективності використання основних фондів. Так, прибуток на 1 кв. площі зросла у аналізованому періоді на 6,715 тис.грн., чи 34,1%. Це позитивно характеризує діяльність ресторану.

Потім необхідно вивчити приватні показники ефективності з прикладу показників ефективності використання оборотних коштів

У той самий час прибуток за продажів на 1 грн. середньорічний вартості оборотних коштів зменшилася на 5,6% і становила 2024 року 3,973 грн. Це викликано швидшими темпами зростання середньорічної вартості оборотних засобів порівняно із загальною сумою прибутку від продажу. Коефіцієнт випередження при цьому становив 0,842, тобто у 2024 році на 1% зростання середньорічної вартості оборотних коштів припадало 0,842% зростання прибутку від продажу ресторану. Це говорить про неефективність використання обігових коштів.

Далі будуть розглянуті результати реалізації існуючої стратегії ресторану.

## **2.2. Результати реалізації існуючою стратегії розвитку**

### ресторану

Можна відзначити, що до цей пори стратегія розвитку ресторану «Велика Кухня» була спрямована лише на підвищення обсягу товарообігу за допомогою залучення більшої кількості відвідувачів. Як видно за результатами проведеного аналізу показників діяльності, видно значні коливання обсягу продажу продукції та товарів, у зв'язку з чим необхідно визначити максимальну кількість факторів, які впливають на даний процес.

Як мета дослідження, яке спрямоване на вирішення даного роду проблеми, виступає дослідження споживачів. У зв'язку з цим було ухвалено рішення щодо проведення польових досліджень методом опитування.

У якості інструменту збору первинних відомостей була розроблено анкету, призначену для відвідувачів ресторану «Велика Кухня».

Вивчення структури споживачів на базі факторів демографічного характеру виявило таку картину: відомості щодо статево вікової структури відображають, що велику частку відвідувачів підприємств громадського харчування категорії «ресторани» мають чоловіки (71%), при цьому знаходяться у віковій групі від 29 до 35 років.

У середньому, від сукупної кількості опитаних респондентів це займає 65% і вище за кількість жінок на 54%. Це можна пояснити тим, що люди цього віку, як правило, є бізнесменами, які вже відбулися, при цьому дані професії зустрічаються дуже часто серед чоловіків.

Дослідження показують, що більше відвідувачів користуються послугами ресторану у зв'язку з тим, що їм подобається якісний рівень нових видів послуг (16%). (19%) перевага ресторану «Велика Кухня» була віддана тому, що ресторан дотримується традиційно європейської кухні.

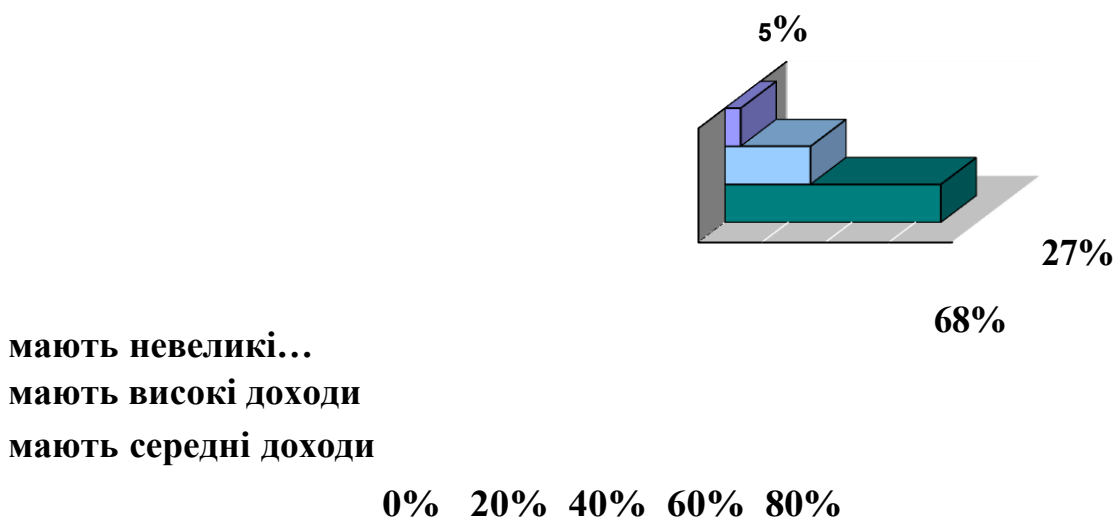
Домашня обстановка та затишок ресторану сприятливо впливають на його вибір відвідувачами (15%). 17% відвідувачів влаштовує час та режим роботи ресторану.

33% респондентів визнали престижність даного ресторану високою

серед усіх прилеглих ресторанів. Це високий показник і дуже важливий фактор, завдяки якому ресторан «Велика Кухня» поступово завойовує постійних клієнтів, у тому числі корпоративних.

Грошові доходи покупців є найважливішим фактором цільової аудиторії, саме грошові доходи визначають купівельну спроможність населення.

Розглянемо, до якої групи за розміром грошових доходів належать відвідувачі ресторану «Велика Кухня» (рис. 2.1).



**мають невеликі...**

**мають високі доходи**

**мають середні доходи**

**0% 20% 40% 60% 80%**

Рис 2.1 - Відвідувачі ресторану «Велика Кухня» за рівнем доходів

Аналіз даних рис.2.1 показує, що 68% відвідувачів віднесли себе до групи, що має середні грошові доходи. Це змушує керівництво ресторану, встановлюючи ціни, орієнтуватися на відвідувача, який має середні доходи.

Наведено результати обробки відповідей щодо причин надання послуг ресторану.

При здійсненні аналізу певних переваг послуг ресторану, що аналізується, були з'ясовані пристрасті його відвідувачів. Результати проведеного аналізу дозволили відзначити, що найбільш привабливим для гостей ресторану є рівень престижності закладу (33%).

19% опитаних відвідувачів ресторану сказали, що обрали як ресторан «Велика кухня» через його кухню.

Нові види наданих рестораном послуг (видова тераса та ін.) з усіх



респондентів залучили лише 16%. Для 17% клієнтів ресторану привабливий режим функціонування ресторану, і лише 15% відвідувачів вважають привабливими затишок та інтер'єр ресторану, що аналізується.

Найчастіше результати досліджень думок та очікувань споживачів керівником компанії використовуються з метою вдосконалення її діяльності. більшою мірою її орієнтації на споживчі запити. У даному плані корисним є здійснення порівняння оцінок цінності товарів та послуг, що надаються рестораном, взятих у співробітників та клієнтів ресторану.

Отримані відомості дозволять зрозуміти, наскільки думка співробітників ресторану збігається з оцінками його споживачів і, отже, якою мірою діяльність ресторану є орієнтованою на задоволення клієнтських потреб.

За допомогою методу глибинного інтерв'ю було отримано такі відомості: у таблиці 2.8 наведено рейтинги окремо взятих показників якісного рівня послуг ресторану «Велика Кухня», які були отримані на основі розміщення значень співробітників та клієнтів за ступенем важливості для них.

Таблиця 2.8

## Ранжування показників якості послуг ресторану «Велика кухня»

Показники якості послуг	Оцінки споживачів	Оцінки співробітників
Якісний рівень пропонованих страв	1	2
Високий рівень клієнтського обслуговування	2	3
Швидке задоволення термінових замовлень	3	5
Рівень чистоти і затишку в залі ресторану	4	1
Швидкість клієнтського обслуговування	5	4
Витримування термінів виконання термінових замовлень	6	7
Надання потрібних відомостей по запитам клієнтів	7	8

Якісний рівень розважальних програм	8	6
-------------------------------------	---	---

З даних таблиці 2.8 видно, що з низки показників оцінки працівників ресторану та оцінки споживачів значною мірою є схожими.

Звідси можна зробити висновок, що працівники ресторану у значній ступеня орієнтували власну діяльність на досягнення високих значень тих показників якісного рівня послуг, які також становлять досить високу цінність для споживачів.

Проте помітний рівень розбіжності видно в оцінці показника «чистота і затишок у залі». Це свідчить про те, що ресторан прагне залучати більшу кількість споживачів.

Необхідно зауважити, що 45% від сукупної кількості опитаних вважають ціни на харчування в ресторані (сніданок - \$7, обід - \$10, вечеря - \$10) цілком прийнятними.

Респонденти, якими були пораховані ціни високими та злегка завищеними, займають від кількості опитаних 9,5% та 24% відповідно, але за 21,5% респондентів вважають, що ціни на харчування ресторану досить низькі. Взаємозв'язок, помічений між думками респондентів про рівень цін у ресторані «Велика Кухня», представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Думки респондентів про ціни та категорії столиків ресторану

«Велика Кухня»

Показники	Відповіді респондентів			
Думка респондентів з приводу цін ресторану	Швидше низькі, чим високі (21,5%)	Цілком нормальні (45%)	Швидше високі, ніж низькі (24%)	Високі (9,5%)
Категорії столиків, які воліють Респонденти	Столики на двох (21,5%)	Стандарт (43,5%)	VIP зона (18%)	Бар (17%)

В результаті проведеного аналізу думки респондентів про ціни ресторану та категорії столиків було з'ясовано, що найбільшу частку становлять люди, які замовляють стандартні столики, яких цілком влаштовують певні ціни в ресторан. Це свідчить про те, що у тих, хто відвідує ресторан, дуже високий рівень доходів. Що ж до використання рестораном засобів маркетингових комунікацій, то найпоширенішим і застосовуваним є реклама, т.к. нею забезпечується створення образу компанії та довгостроковий вплив на споживача.

Оцінка якісного рівня ресторану передбачає вибір оцінки для кожного пункту від 1 до 10 балів по всіх конкурентах (чотирьох ресторанах). У результаті було отримано таку інформацію.

Відповідно до умов тесту для того, щоб ресторан можна було вважати хорошим, у сумі необхідним було набрати не менше 45 балів у колонці «Атмосфера» і принаймні 42 бали в колонці «Матеріали і обслуговування».

Однак, як видно з даних, ресторани «Велика Кухня» та «Віраж» отримали більш високі оцінки, а це свідчить про високий якісному рівні наданих послуг і налагодженості апарату управління. Найменше балів було набрано рестораном «Тераса», проте не лише у зв'язку з тим, що він потребує певної реконструкції, а тому, що обслуговуючий персонал даного ресторану не приділяє достатнього уваги клієнтові, працює без ентузіазму.

Оцінка якісного рівня обслуговування є однією з найважливіших складових маркетингового комплексу. Важливу роль у підвищенні обслуговування відвідувачів ресторану відіграє надання їм різних додаткових послуг.

Коли відвідувачі оцінюють сервіс додаткових послуг на підприємствах громадського харчування, вони порівнюють своє сприйняття наданих послуг з тим, що вони очікували побачити. Якщо бажання та реальність збігаються, вони відчують певне задоволення, якщо ж сервіс послуг виявляється дещо гірше, чим очікувалося, на задоволення розраховувати не доводиться.

У зв'язку з цим ресторан «Велика Кухня» надає широкий комплекс

додаткових послуг.

До таких послуг, що надаються в ресторані, відносять живу музику. Відвідувач, ставши гостем ресторану, може відпочити від суєти міста під музику, що спокійно звучить.

Певним чином ресторан «Велика кухня» позиціонується як ідеальне місце для романтичних побачень, ділових зустрічей або дружніх вечерь, де присутнє спеціальним чином відведене місце для любителів кальяну.

До значних послуг ресторану «Велика Кухня» відносять надання доступу на оглядовий майданчик, що знаходиться на самому даху ресторану, що дозволяє насолодитися відвідувачам прекрасним видом нашого міста.

Така послуга користується значним попитом у гостей нашого міста, так само просто романтиків. Як ще одна послуга, яку надає ресторан «Велика Кухня», виступає виклик таксі за бажанням клієнта.

Біля ресторану зроблено автостоянку з метою створення максимального рівня зручностей для клієнтів. Усі вищенаведені послуги створюють максимальний рівень зручності для відвідувачів та задовольняють їхні певні потреби.

Семантична диференціальна шкала містить у собі серію двополярних визначень, які відображають різні властивості об'єкта, що досліджується, при цьому спеціальним чином позитивні та від'ємні оцінки не розташовуються тільки з одного боку, а випадковим чином перемішуються.

Результати дослідження думок клієнтів та співробітників щодо чотирьох найважливіших конкурентів на базі складання семантичної диференціальної шкали представлені наочно демонструє, що «Велика Кухня» має очевидні переваги перед іншими ресторанами: найзручніше розташування, різноманітне меню, цей ресторан має великий успіх при проведенні корпоративних заходів, і вже має постійних клієнтів.

Представлені дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

– наслідком чого є підвищення ресурсовіддачі в звітному періоді на 0,212 грн. Це позитивно характеризує ефективність фінансово-господарську

діяльність;

– ресторан «Велика Кухня» має гарні можливості для диверсифікації: виробничо-адміністративні площі, що не використовуються, висококваліфікований персонал і наявність ідей створюють передумови використання приміщень максимально ефективно;

– обслуговування додаткових груп споживачів, наприклад, організація дитячих свят із запрошенням клоунів, а також можливість замовлення столиків за допомогою електронної пошти.

У той же час наявність ексклюзивних страв у всіх ресторанах, відносно невисокі ціни, різноманітне меню та зростання кількості постійних корпоративних клієнтів дозволять уникнути конкурентної загрози.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ

#### «ВЕЛИКА КУХНЯ»

#### 3.1. Визначення основних напрямів розробки стратегії розвитку ресторану

Основна мета стратегічного розвитку ресторану «Велика Кухня» - збільшення товарообігу за допомогою залучення більшої кількості клієнтів для зростання конкурентоспроможності ресторану.

Оцінити інвестиційну привабливість галузі не надається можливості через відсутність інформації. Конкурентну позицію підприємства в галузі проаналізовано в розділі 2, її можна оцінити як досить сильну, у зв'язку з чим необхідно використовувати засоби стимулювання збуту для залучення клієнтів.

Підвищення товарообігу суб'єкта господарювання та відповідно його суми прибутку, а, отже, і конкурентоспроможності не є можливим без виконання певних заходів.

З метою збільшення рівня конкурентоспроможності ресторану «Велика Кухня» пропонується розробка наступних заходів:

1. Здача в оренду невикористовуваних виробничих площ.
2. Залучення додаткового числа клієнтів ресторану за допомогою організації виставок кулінарних мистецтв.
3. Зростання кількості додаткових послуг шляхом впровадження послуги з обслуговування дитячих свят.
4. Впровадження послуги по замовленню столиків по електронній поштою.
5. Організація різноманітних презентацій для залучення відвідувачів до ресторану.
6. Активна рекламна компанія.

Майже вся побудована система господарського управління та регулювання фінансово-господарської діяльності суб'єкта економіки з метою його стратегічного розвитку базується на методах планування.

Розглянемо все пропоновані заходи більше докладніше.

1 захід. Здача в оренду виробничих площ, що не використовуються. У ресторані у кількості 150 кв. є порожні площі, в яких ще до ресторану розташовувався склад.

Ефективне використання площ будівель та споруд, що знаходяться у розпорядженні підприємств, є одним із найважливіших критеріїв якості управління в сучасних умовах. У зв'язку із загальним спадом виробництва з'явилися надмірні потужності та площі, утримання яких погіршує і без того нестійке економічне становище суб'єктів в умовах ринкової економіки.

Статті витрат на утримання надлишкових площ (освітлення, опалення, ремонт) включаються до загальногосподарських та загальноцехових накладних. Разом з тим раціональне їх використання дозволяє не лише знизити витрати на їх утримання, а й збільшити доходи у разі здавання в оренду, а також підвищити ефективність виробничої діяльності. Тому ці площі можна здати під склад іншому підприємству на досить прийнятних умовах. Це дозволить заощадити підприємству на оплаті за комунальні послуги.

2 захід. Залучення додаткової кількості клієнтів ресторану за допомогою організації виставок кулінарних мистецтв. Мистецтво кулінарії є найдавнішим із мистецтв. Його витoki сягають углиб тисячоліть, до багаття первісної людини.

У міру людського просування вперед кулінарне мистецтво швидко розвиватиметься, все більше вдосконалюватиметься, оскільки повне задоволення потреб громадянина будь-якого суспільства має на увазі також задоволення його потреби у чудово приготовленій, різноманітній, смачній та здоровій їжі

В умовах ринкових відносин виставки кулінарних мистецтв

дозволяють залучити додаткових відвідувачів до закладів громадського харчування, яким є ресторан «Велика кухня».

Проведення виставок кулінарного мистецтва надасть можливість підвищити імідж ресторану, дозволить побачити кулінарні уподобання відвідувачів. Для організації виставок кулінарного мистецтва буде запрошено іноземного шеф-кухаря, переможця міжнародних змагань з кулінарії. Разове запрошення кухаря такого рівня коштує 60 тис.грн., Залучення піар-компаній для організації виставок, включаючи витрати на оформлення, становить 70 тис. грн. Отже, всі витрати за разову організацію виставок становлять:

$$60 * 2 + 70 * 2 = 260 \text{ тис.грн.}$$

Ефект від організації виставок кулінарного мистецтва буде розрахований у наступному розділі.

з захід. Зростання кількості додаткових послуг шляхом впровадження послуги по обслуговування дитячих свят. Впровадження програм на дитячі свята дозволить залучити до ресторану нову цільову аудиторію – сім'ї з дітьми.

Організації дитячих свят передбачається проводити один раз на місяць за різними тематиками: «Червона шапочка та компанія», «Білосніжка і гноми», «Лісова казка», у стилі «На добраніч, малюки!» і т.д. Витрати на проведення дитячих свят:

- ціна трансляції рекламного ролика про організацію дитячих свят становить 125 тис.грн. на місяць;
- оформлення залу обслуговування клієнтів кулями та іншими атрибутами – 25 тис.грн;
- замовлення аніматорів із розважальною програмою для дітей коштує 15 тис.грн.;
- замовлення безпосередньо самого дитячого свята коштує 10 тис.грн.;

РАЗОМ на місяць витрати становлять 175 тис.грн., на рік - 2100 тис.грн.



4 - захід. Впровадження послуги на замовлення столиків електронною поштою. Замовлення столика в ресторані – послуга не нова, вона дозволяє відвідувачам планувати свій час, знати, що в цей період їх обслужать у вибраному закладі.

Зараз у ресторані «Велика кухня» замовлення столика можна зробити по телефону, або приїхавши особисто в ресторан. Так як для відвідувачів це не завжди зручно, а телефон може бути дуже часто зайнятий, тому що лінія в ресторані одна, для зручності клієнтів можна запропонувати замовлення столиків електронною поштою. Для цього потрібно виділити певний час – з 10-00 до 16-00, коли адміністратор буде фіксувати заявки також можна запропонувати розробку програмного модуля замовлення столика, що передбачає можливість вибору конкретного столика в одному з залів на час. Витрати на цей захід:

- у сумі щомісячного обслуговування провідного безлімітного інтернету - 2,5 тис.грн.;
- вартість обслуговування сайту на місяць, де замовлення столиків можна здійснити - 12 тис. грн.;

РАЗОМ на місяць витрати становлять 14,5 тис.грн., на рік – 174 тис.грн.

5 - захід. Організація різноманітних презентацій для залучення відвідувачів до ресторану. В умовах насиченого ринку, вибагливого споживача і глобальною конкуренції все частіше доводиться задумине лише про акції просування, стимулювання збуту, а й про позиціонування, а точніше, про концепцію візуальної подачі товару, продукту, послуги чи самої компанії. Причому візуальна подача має замикатися не на простих рекламних іміджах для друкованих модулів, зовнішньої реклами або 30 секундних роликів для ТБ, і навіть не корпоративних фільмів. Найбільш повноцінним чином, вигідно і відкрито піднести продукт, що просувається, послугу йди фірму дозволяють презентації.

У цьому випадку йдеться про необхідність проведення бізнес-

презентацій, тобто представлення різноманітних харчових, косметичних продуктів різних фірм. Витрати на цей захід:

- 250 тис.грн. на рекламу на місцевому телебаченні району;
- 50 тис.грн. - на випуск рекламних листівок і поширення їх, які будуть сповіщати о проведених презентаціях в ресторані «Велика Кухня»;
- 50 тис.грн. на організаторські витрати;

РАЗОМ разові витрати на квартал становлять 350 тис.грн., на рік – 1600 тис.грн.

6 - захід. Активна рекламна компанія. Реклама є інформацією, яка поширена будь-яким способом, у будь-якій формі та з використанням будь-яких коштів, адресована невизначеному колу осіб та спрямована на привернення певної уваги до об'єкта рекламування, формування чи підтримання інтересу до нього та його просування на ринку. Стимулювання продажу здійснюється за допомогою таких видів реклами (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

#### Зміст заходів рекламного характеру

Назва і зміст заходи	Періодичність
Рекламний ролик по місцевому телебаченню	Щомісяця
Біжуча рядок на місцевому телебаченні	Одноразово
Оренда щита зовнішній реклами	Щомісяця
Розробка сайту в інтернеті, фірмовий одяг персонала, візитки, поліграфія, презентація відкриття (без їжі)	Одноразово
Інтернет (у т.ч. підтримка сайту)	Щомісяця
Поліграфічна продукція, поширення листівок	Щомісяця
Система заходів Direct Marketing (у т.ч. дисконтні карти для презентації)	Одноразово

Беручи до уваги, що вартість трансляції рекламного ролика на місцевому телебаченні протягом місяця становить 250 тис.грн., яке створення

відео версії коштує 115 тис.грн. Планується, що показ відео-реклами буде проводитися в протягом року, отже, сукупна сума витрат за відео-рекламу ресторану складе 3115 тис.грн.  $(250 \times 12 + 115)$ .

Вартість трансляції по місцевому телебаченню рядка, що біжить, протягом місяця становить 34 тис.грн., а планується, що даний вид реклами буде застосовуватися один раз на місяць протягом року.

Сума витрат за оренду щита зовнішньої реклами становить щомісяця 15 тис.грн., оформлення щита коштує 5 тис.грн. Прогнозується, що цей вид реклами застосовуватиметься рестораном 1 раз на квартал, вибір, у який місяць із кварталу здійснюватиметься зовнішня реклама, залишається за ресторан. Сукупна сума витрат на зовнішній рекламі дорівнюватиме 80 тис.грн.  $(20 \times 4)$ .

Розробка інтернет-сайту проводиться спеціалістом одноразово, вартість розробки дорівнює 15 тис.грн., а обслуговування складає порядку 12 тис.грн. на місяць. Безлімітне користування інтернет-ресурсів підприємству обходиться щомісяця у сумі 2,5 тис.грн. Загальна сума витрат з цієї реклами становитиме 189 тис.грн.  $(15 + 12 \times 12 + 2,5 \times 12)$ .

Поліграфічна продукція та розповсюдження листівок проводиться у передпрезентаційний період, тобто. 1 раз на квартал, сума витрат на поліграфічну рекламу дорівнюватиме 50 тис.грн., загальна сума витрат на рік складе 200 тис.грн.  $(50 \times 4)$ .

Дисконтні картки випускатимуться один раз на рік і поширюватимуться на презентаціях або у передсвяткові та святкові дні. Сукупна сума витрат на виготовлення дисконтних карт складе 25 тис.грн. щороку.

Завершення одного етапу роботи є початком наступного етапу. Зв'язати всі ці етапи процесу виробництва іншим методом, не вдаючись до допомоги планування, неможливо.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів**

Планування займає чільне місце у механізмі господарського управління як спосіб досягнення мети з урахуванням збалансованості і послідовності виконання всіх операцій виробничого характеру.

Далі буде здійснено планування товарообігу ресторану:

1. Розрахунок плану товарообігу за допомогою методу простої екстраполяції.

а) середньорічних коефіцієнтів зростання товарообігу як корінь ступеня, що визначається відніманням з кількості періодів числа 1, з відношення звітного показника на показник найпершого періоду за звітний період (як базисний показник приймемо товарообіг за 2023 рік як перший у розмірі 15894 тис.грн.):

- методу простої екстраполяції можна зробити висновок, що при збереженні чинного середньорічного коефіцієнта зростання, товарообіг ресторану «Велика Кухня» в 2022 року збільшиться на 9224 тис.грн. ( 47185-37961).

б) визначення плану товарообігу ресторану методом екстраполяції середньорічних темпів (застосовується екстраполяція абсолютних приростів товарообігу)

- розраховується приріст за період 2020-2024 роки:

в) методом ковзної середньої далі будуть знайдені середні величини обсягу продажів (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Прогноз товарообігу методом ковзної середньої

Рік	Товарообіг, тис.грн.	Вирівнювання показників, тис.грн.
2020	15894	$K1 = (15894+21658)/2 = 18776$
2021	21658	$K2 = (21658+26985)/2 = 24321,5$
2022	26985	$K3 = (26985+31042)/2 = 29013,5$
2023	31042	$K4 = (31042+37961)/2 = 34501,5$
2024	37961	-

Отриманий вирівняний ряд ковзних середніх надає можливість

визначити середньорічні зміни.

За підсумками проведених розрахунків з використанням методу ковзної середньої по ресторану товарообіг на 2024 рік дорівнюватиме 41892 тис.грн., тобто збільшиться порівняно з 2023 роком на 3931 тис.грн.

Для успішного розвитку ресторану слід прагнути до збільшення обсягів продажу та отриманого прибутку. Отже, найоптимальнішим методом планування для ресторану «Велика Кухня» є прогнозування товарообігу, виходячи з цільової суми прибутку.

Визначимо розмір прогнозованою чистою прибутку.

Передбачається, що інші витрати будуть присутні в розмірі лише на рівні 2024 року 3500 тис.грн.

Отже, прибуток від продажів (Пп) як сума прибутку до оподаткування та інших витрат складе:

$$\text{Пп} = 10000 + 3500 = 13500 \text{ тис.грн.}$$

Далі необхідно визначити валовий дохід від реалізації ресторану. Для цього розрахунку використовується сума витрат звернення за 2024 рік, вона становить  $3412 + 4601 = 8013$  тис.грн.

$$\text{ВД} = 13500 + 8013 = 21513 \text{ тис.грн.}$$

Розмір валового доходу складе 21513 тис.грн.

Розраховуємо суму планового товарообігу ресторану. У цьому випадку застосовується рівень валового доходу, що є аналогічним до рівня 2024 року:  $19728,24/37961 * 100 = 51,97\%$ :

Таким чином, в запланованому періоді сума товарообігу з використанням методу цільовий прибутку складає 41395 тис.грн.

Після процедури планування товарообігу для ресторану «Велика Кухня» різними методами можна помітити, що оптимальним є метод отримання цільовий прибутку, тому що інші методи планування, представлені вище, лише зберігають чинну тенденцію в динаміці товарообігу.

Виходячи із запланованої величини товарообігу, необхідно визначити продаж по товарних групах (табл. 2.12). При плануванні структури

товарообігу використовувалася питома вага групи товарів із попередньо проведеного раніше АВС-аналізу.

Таблиця 2.12

## План товарообігу ресторану по товарним групам на 2023 рік

Товарна група	2023 рік	
	тис.грн.	%
Алкогільні напої	16529	39,93
Холодні закуски	7679	18,55
Гарячі закуски	7277	17,58
Другі страви	3005	7,26
Перші страви	2897	7
Безалкогольні напої	2016	4,87
Десерти	1992	4,81
Разом:	41395	100,0

Аналіз плану ресторану щодо товарних груп показав, що підприємство планує наступного року збільшити переважно товарообіг з алкогольної продукції, холодних та гарячих закусок.

Далі необхідно розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів стратегії розвитку ресторану «Велика кухня».

Визначимо економічний ефект від заходу №1:

«Диверсифікація – здавання в оренду невикористаних виробничих площ».

З метою впровадження даного заходу керівництво ресторану планує дати рекламу по місцевому телебаченню в рядок, що біжить. Рядок, що біжить, має текстову форму. Суть змісту рядка в тому, що ресторан «Велика Кухня» здає 150 м<sup>2</sup> незадіяних виробничих площ. Сума щомісячного доходу ресторану «Велика Кухня» від здачі оренди дорівнюватиме 50 тис.грн. Вартість реклами на місяць у формі рядка, що біжить, дорівнює 34 тис.грн.

Визначимо чистий економічний ефект від запровадження такого

заходу, враховуючи, що приріст виручки прогнозується у розмірі 3434 тис. грн.:

$$E = 3434 + 12 \times 50 - 34 = 4000 \text{ тис. грн. щороку.}$$

Отже, здавання в оренду площ, що не використовуються, в 2022 році принесуть ресторану «Велика Кухня» 4000 тис. грн. додаткового прибутку.

Визначимо економічний ефект заходу №2:

«Виставки кулінарних мистецтв».

Планується на організацію виставок у ресторані «Велика Кухня» витратити суму в розмірі 260 тис.грн. з урахуванням того, що виставки проходять 2 рази на рік.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження даного заход:

$$E = 3434 - 260 \times 2 = 2914 \text{ тис.грн. щороку.}$$

Таким чином, участь ресторану у виставках кулінарних мистецтв не лише дозволить підвищити репутацію суб'єкта господарювання, а й підвищить суму прибутку у запланованому 2024 році у розмірі 2914 тис.грн.

Визначимо економічний ефект від заходу № 3:

«Впровадження додаткових послуг – обслуговування дитячих свят».

У суму витрат на реалізацію цього заходу входить вартість рекламного ролика о нових послугах даного ресторану (200) тис.грн.) та вартість інших щомісячних витрат в розмірі 2100 тис.грн. в рік.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження зазначеного заходу, беручи до уваги, що ресторан «Велика Кухня» планує проведення дитячих свят один раз на місяць:

$$E = 3434 - (125+25+15+10) \times 12 - 200 = 1134 \text{ тис. грн. щороку.}$$

Отже, додаткова послуга у вигляді обслуговування дитячих свят принесе ресторану "Велика Кухня" 1134 тис.грн.

Визначимо економічний ефект від впровадження заходи № 4 :

"Замовлення столиків за допомогою електронної пошти". Витрати, які необхідні запровадження цього заходу плануються, становлять на рік 174 тис.грн. Розрахуємо економічний ефект від впровадження додаткової послуги – замовлення столиків електронною поштою:

$$E = 3434 - 2,5 \times 12 - 12 \times 12 = 3260 \text{ тис. грн. щороку.}$$

Отже, нова послуга – замовлення столиків через електронну пошту – може принести ресторану «Велика Кухня» на запланований 2015 рік прибуток у розмірі 3260 тис. грн.

Визначимо економічний ефект від впровадження заходи № 5:

«Організація рестораном «Велика Кухня» різноманітних презентацій». Прогнозується, що презентації ресторан «Велика Кухня» проводитиме 4 рази на рік, всі витрати на проведення презентацій плануються у розмірі 400 тис.грн., визначимо економічний ефект:

$$E = 3434 - 400 \times 4 = 1834 \text{ тис. грн. щороку.}$$

Отже, подані розрахунки свідчать, що проведення презентацій у ресторані «Велика Кухня» принесе йому прибуток у розмірі 1834 тис.грн. щорічно з умовою того, що презентації будуть проводитись як і заплановано.

Визначимо економічний ефект від впровадження заходи № 6:



«Поліпшення рекламної кампанії». Визначимо економічний ефект від рекламної компанії ресторану «Велика Кухня», враховуючи, що сукупна сума витрат на рекламу за мінусом тих витрат на рекламу, які були враховані у вище розроблених заходах, дорівнюватиме 3334 тис.грн.:

$$((3115+34*12+80+189+200+25)-(34+200+125+2,5*12+12*12+350)) = \\ = 3937 - 883 = 3054 \text{ тис.грн.}$$

$$E = 3434 - 3054 = 380 \text{ тис. грн.}$$

Ефективність витрат на рекламу виражається в її рентабельності (2.13).

Рентабельність реклами є відношенням отриманого прибутку до вироблених витрат:  $380 \times 100 / 3334 = 11,4\%$ .

Таблиця 2.13

Техніко-економічні показники ефективності проекту запропонованих заходів

Найменування показників	До проведення заходів - факт 2023 р.	Після впровадження заходів - прогноз 2024 р.	Відхилення, (+,-)	Темп зміни, %
1. Виторг від продажу, тис.грн.	37961	41395	3434	109,0
2. Витрати звернення (управлінські + комерційні витрати), тис.грн.	8013	11101	3088	138,5
3. Прибуток від продажу, тис.грн.	11715,2	16095,2	4380	137,4
4. Чисельність	23	23	-	100,0

робітників, чол.				
5. Продуктивність праці 1 роб.	1650,5	1799,8	149,3	109,0
6. Рентабельність продажів * 100,%	30,86	38,88	8,02	-

Отже, можна дійти невтішного висновку, що запланована рекламна кампанія досить ефективна. Її результат дозволить зрости прибутку ресторану на 380 тис.грн.

Все вищевикладене дозволяє помітити, що додавання додаткових послуг зробить краще привабливість ресторану «Велика Кухня» для його відвідувачів, і створює деяке ноу-хау серед інших ресторанів-конкурентів. Можна визначити економічну ефективність проекту загалом 1 рік (таблиця 2.13).

Подані в таблиці 2.13 розрахунки показують, що внаслідок впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану основні показники роботи підприємства стануть кращими.

Так, зростання виручки від продажу продукції становило 9%, а разом із тим сталося збільшення таких показників: прибуток за продажів - на 37,4%, рентабельність продажів - на 8,02%.

Таким чином, ресторан «Велика Кухня» на основі запропонованих заходів отримає можливість повноцінніше здійснювати господарську діяльність та ефективніше конкурувати на даному ринку послуг. Це свідчить про ефективність запропонованої стратегії розвитку.

Основна мета стратегічного розвитку ресторану «Велика Кухня» - збільшення товарообігу за допомогою залучення більшої кількості клієнтів для зростання конкурентоспроможності ресторану.

Заходи, що представлені, дозволять зрости прибутку ресторану на

37,4%, а рентабельності продажів – на 8,02%. Все це зробить ресторан конкурентоспроможнішим, а його стратегію – успішною.

## ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні основи розробки нових напрямків стратегії розвитку підприємства.

Стратегією визначаються цілі та найважливіші шляхи їх досягнення таким, що фірма отримує єдиний напрямок своїх дій. Отже, стратегією визначаються межі можливих дій суб'єкта господарювання та прийнятих рішень управлінського характеру.

Класифікація стратегій повинна включати аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Весь комплекс робіт із розробки та впровадження стратегії розвитку суб'єкта господарювання можна умовно розбити на великі блоки (етапи): аналіз інвестиційної привабливості галузі; розробка сценарного прогнозу розвитку галузі; прогноз зміни кон'юнктури попиту та пропозиції на внутрішніх та зовнішніх ринках та ін.

Стратегічний аналіз виступає як інструмент стратегічного управління, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє та оцінює свою діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні її напрямки. Основним методом портфельного аналізу є побудова двомірних матриць. За допомогою таких матриць відбувається порівняння виробництв, підрозділів, процесів, продуктів за відповідними критеріями.

Представлені дослідження ресторану «Велика Кухня» надають можливість зробити висновки:

- зростання прибутку від продажу як прибуток від основної діяльності суб'єкта господарювання майже на 24,6% при зростанні суми сукупних ресурсів на 14,2% виявило позитивне вплив на динаміку ресурсорентабельності Це позитивно характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності ресторану. Приватні показники ефективності використання окремих видів економічних ресурсів характеризують поступове збільшення ефективності економічного потенціалу ресторану у майбутньому;

- ресторан «Велика Кухня» має гарні можливості для диверсифікації: виробничо-адміністративні площі, що не використовуються, висококваліфікований персонал і наявність ідей створюють передумови використання приміщень потенційно ефективно, наприклад, організувати кондитерський цех на невикористовуваних площах, для подальшого або ж площі здати у найм;

- регулярні перемоги на виставках кулінарних мистецтв складають репутацію виробника високоякісної продукції та ін.

Основна мета стратегічного розвитку ресторану «Велика Кухня» - збільшення товарообігу за допомогою залучення більшої кількості клієнтів для зростання конкурентоспроможності ресторану.

З метою збільшення рівня конкурентоспроможності ресторану «Велика Кухня» пропонується розробка наступних заходів:

1. Зростання кількості додаткових послуг;
2. Розширення асортименту та залучення додаткової кількості клієнтів ресторану за допомогою організації виставок кулінарних мистецтв;
3. Здача в оренду невикористовуваних виробничих площ;
4. Активна рекламна компанія і організація різного роду презентацій для залучення відвідувачів в ресторан і ін.

Декількома способами був запланований товарообіг «Велика Кухня», в результаті був обраний як найбільш оптимальний метод планування за допомогою цільового прибутку, передбачається зростання товарообігу на 9%. Заходи, що представлені, дозволять зрости прибутку ресторану на 37,4%, а рентабельності продажів – на 8,02%. Усе це зробить ресторан більш конкурентоспроможним, яке стратегію - ефективною.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Удосконалення управління природоохоронною діяльністю обслуговуючих підприємств на інноваційних засадах [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 1(6). С. 5-16.

2. Борисова В.А. Екологізація підприємницької діяльності. Суми: Вид-во «Довкілля», 2004. 128 с.

3. Бурак В.Г. Використання штучного інтелекту в професійній підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. Вісник ХДУ Серія Педагогічні науки. 2024. № 106. С. 43–51.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2024-106-6>

4. Бурак В.Г. Упровадження практичної компоненти в навчальні програми професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. Педагогічна Академія: наукові записки. 2024. № 7.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13750008>

5. Бурак В.Г. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в сучасних економічних умовах. Актуальні питання гуманітарних наук. 2021. № 35. Том 1. С. 276–282.

URL: [http://www.aphn-journal.in.ua/archive/35\\_2021/part\\_1/45.pdf](http://www.aphn-journal.in.ua/archive/35_2021/part_1/45.pdf)

6. Бурак В.Г. Досвід професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства в закладах вищої освіти. Інноваційна педагогіка. 2020. № 29. Т. 1. С. 88–92.

URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/29/part\\_1/19.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/29/part_1/19.pdf)

7. Бурак В.Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи: дефінітивний аналіз. Педагогічний альманах. 2020. № 46. С. 124–131.

URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/118/101>

8. Бурак В.Г. Оптимізація технологічних процесів при виробництві комбінованих продуктів та підвищення якості сировини. Вісник

Херсонського національного технічного університету. 2018. № 64. Т. 1. С. 92–103.

URL: [http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/82024/475584/file/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%E2%84%961\(64\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/82024/475584/file/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%E2%84%961(64).pdf)

9. Бурак В.Г., Волошин О. В., Юріна Ю. М., Сорокіна А. М., Попова К. І. Стратегічні напрями розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території. Вісник ХДУ Серія Економічні науки. 2024. № 51. С. 5–14.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-1>

10. Бурак В.Г. Інтеграція цифрової гейміфікації в професійну підготовку майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. Вісник ХДУ Серія Педагогічні науки. 2024. № 107. С. 33-40

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2024-107-5>

11. Бурак В.Г. Компоненти готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. Педагогічні науки. 2021. № 94. С. 57–65.

URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4384/3879>

12. Бурак В.Г. Принципи професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти. Педагогічний альманах. 2021. № 47. С. 102–110.

URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/158/145>

13. Бурак В.Г. Модернізація професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства. Нова педагогічна думка. 2020. № 4 (104). С. 7–12.

URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/243>  
<http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD>

14. Бриль К.Г. Екологічно-орієнтовані види туризму як стратегічний напрям розвитку галузі в сучасних умовах // Економіка та держава. 2015. №9. С. 23-27.

15. Василенко Л.О., Березницька Ю.О., Жукова О.Г. Розвиток екологічного менеджменту на підприємстві в умовах глобалізації економіки України // Економіка та держава. 2017. №8. С. 62-65.

16. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. №1. С.193-199.

17. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навчально-методичний посібник. Харків: ХНАДУ, 2011. 133 с.

18. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. №18. С. 346-352.

19. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія. С.О. Гуткевич та інші. За ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016. 162 с.

20. Дерій Ж.В., Зосименко Т.І. Екологічна компонента корпоративної соціальної відповідальності: світовий досвід та українські реалії // Актуальні проблеми економіки. 2016. №11(185). С. 278-290.

21. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

22. Довгаль Г.В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2019. Вип. 9. С. 190-196. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/dovgal3.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/dovgal3.htm).

23. Екологічна відповідальність: досвід ЄС та можливості для України». Аналітичний документ [Електронний ресурс]. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» (2018).

24. Жарко В.Є., Панченко К.Г., Іваник Н.М., Островська Г.Й. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН



України М.Г.Чумаченка: «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування». 28 березня 2019 р. Тернопіль: ТНТУ. С. 30-31.

25. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28.02.2019 № 2697-VIII

26. Затеїщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу // Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 200-205.

27. Капліна Т.В., Капліна А.С. Індустрія гостинності України: тенденції розвитку // Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва». 2021. №27. С. 116-127.

28. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 406 с.

29. Князь С.В. Сутність еколого-економічних туристичних екоінформаційних систем та взаємозв'язки між ними // Актуальні проблеми економіки. 2015. №9(171). С. 280-285.

30. Кошевець В.В. Екологічна відповідальність бізнесу: переваги та обмеження [Електронний ресурс] // Наукове товариство Івана Кушніра. 2012.

31. Левицька Є.Г. Менеджмент та маркетинг в бізнесі XXI ст. Екологічні аспекти соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс] // Вчені записки.

32. Мельник Л.М. Забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2018. 367 с.

33. Мельник Л., Малюта Л. Інструменти екологічно зорієнтованого управління підприємством [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 2(9). С. 178-187.

34. Мельник Л., Малюта Л., Погайдак О. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства // Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2014. Том 44. № 1. С. 21-29.

35. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // Галицький економічний вісник. 2020. № 3 (64). С. 174-184.

36. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2010. 227 с.

37. Проскурня О.М., Гуренко І.В., Лантух Ю.М. Проведення процедури визначення екологічних аспектів на підприємстві при формуванні екологічної політики // Вісник НТУ «ХП». Збірник наукових праць. Тематичний випуск «Хімія, хімічна технологія та екологія». 2008. № 10. С. 159-163.

38. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

39. Смоленніков Д.О. Роль екологічної відповідальності бізнесу на шляху до сталого розвитку // Вісник СумДУ. Серія Економіка. 2013. №4. С. 35-39.

40. Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства: теорія, методологія, практика / [Андерсон В.М., Андрєєва Н.М., Алімов О.М. та ін.]; За науковою редакцією д.е.н., проф. Хлобистова Є.В. / ДУ «ІЕПСР НАН України», ІПРЕЕД НАН України, СумДУ, НДІ СРП. Сімферополь: ІТ «АРИАЛ», 2011. 589 с.

41. Степаненко А.В. Еколого-економічні стратегії в системі забезпечення екологічної безпеки // Наука та наукознавство. 2014. №4. С.77-89.

42. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78.

43. Стручок В. С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

44. Стручок В. С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с.

45. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності // Інтелект ХХІ. 2022. №2. С. 51-56.

46. Цимбаленко Я.Ю. Екологізація соціально-економічної системи як основа сталого розвитку економіки // Економіка та держава. 2015. №2. С. 22-25.

47. Burak V. G. Modernization of professional training of hotel and restaurant specialists in the conditions digitization of education and distance learning. Вісник освіти та науки. 2024. Вип. № 8 (26). С 561–573.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-8\(26\)-561-573](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-8(26)-561-573)

48. Khomova O., Yanchycka K., Shkatula O., Burak V., Frolova O. Trends in the development of tertiary education in the context of modern challenges. Applied Linguistics Research Journal. 2021. № 5 (4). P. 126–133.

URL: [https://jag.journalagent.com/alrj/pdfs/ALRJ-04372-REVIEW\\_ARTICLE-KHOMOVA.pdf](https://jag.journalagent.com/alrj/pdfs/ALRJ-04372-REVIEW_ARTICLE-KHOMOVA.pdf)

49. Kashyna G., Nazarova K., Burak V. Development of scientific and natural competence of technology teachers in the system of postgraduate education by means of information and communication support. Edukacja – Technika – Informatyka. 2019. № 4 (30). P. 151–155.

URL: <https://repozytorium.ur.edu.pl/items/b74e83f8-5ef3-4d71-b8fd-f75c89ca7948>

50. Andriushchenko I. E., Ivanenko T. Ya., Burak V. H., Kovalenko G. V., Zamferesko O. V. Technologies for training specialists in the hotel and catering industry in ukraine in the context of lifelong learning. GeoJournal of Tourism and Geosites. 2021. Year XIV. № 37 (3). P.838–843.

URL: <http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-3-2021/gtg.37314-716.pdf>

51. Dzyundzya O., Burak V., Averchev A., Novikova N., Ryapolova I., Antonenko A., Brovenko T., Kryvoruchko M., Tolok G. Obtaining the powder-like raw

materials with the further research into properties of eggplant powders. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2018. № 11–95. T. 5. P. 14–20.

[URL:https://pdfs.semanticscholar.org/8d86/faa3f8cb35288f00d411feef5a759c69070b.pdf?\\_ga=2.116950211.45225143.1656050208-276168377.1656050208](https://pdfs.semanticscholar.org/8d86/faa3f8cb35288f00d411feef5a759c69070b.pdf?_ga=2.116950211.45225143.1656050208-276168377.1656050208)

52. Yakymchuk D., Dzyundzya O., Burak V., Shvets I., Shvets Yu., Myrhorodska N., Polishchuk O., Karneyenka Dz., Krasner S. Economic efficiency of textile materials cutting designer costumes of hospitality facilities. Fibres and Textiles. 2018. № 4. P. 90–94.

URL:

[https://www.researchgate.net/publication/332712138\\_Economic\\_efficiency\\_of\\_textile\\_materials\\_cutting\\_designer\\_costumes\\_of\\_hospitality\\_facilities](https://www.researchgate.net/publication/332712138_Economic_efficiency_of_textile_materials_cutting_designer_costumes_of_hospitality_facilities)

53. Yakymchuk O., Yakymchuk D., Kushevskiy N., Chepelyuk E., Koshevko J., Myrhorodska N., Dzyundzya O., Burak V. Prerequisites for the development of hydro-jet technology in designing women's headgear at hospitality establishments. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2018. № 1(1 (91)). P. 36–46.

URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.121507>

## Анкета відвідувачів Ресторану «Велика Кухня»

Дуже просимо Вас взяти участь в анкетуванні. Ваша думка дуже важлива для формування стратегії розвитку ресторану. Відзначте потрібний варіант будь-яким зручним для Вас способом. Дякую!

## 1. Ваш вік:

- від 18 до 23 років \_\_\_\_\_;
- від 24 до 28 років \_\_\_\_\_;
- від 29 до 35 років \_\_\_\_\_;
- від 36 до 45 років \_\_\_\_\_;
- від 46 до 50 років \_\_\_\_\_.

## 2. Рівень Ваших доходів (за Вашою оцінці):

- невисокий \_\_;
- високий \_\_\_\_\_;
- середній \_\_\_\_\_.

## 3. Причини переваги послуг Ресторану «Велика Кухня»:

- якість нових видів послуг \_\_\_\_\_;
- традиційно європейська кухня \_\_\_\_\_;
- затишок ресторану \_\_\_\_\_;
- час і режим роботи \_\_\_\_\_;
- престижність заклади \_\_\_\_\_.

4. Проранжуйте показники якості послуг Ресторану «Велика Кухня» в оцінці від 1 до 8 балів:

Показники якості послуг	Ваша оцінка
1	2
Якість страв	
Високий рівень обслуговування	
Задоволення термінових замовлень	
Чистота і затишок в залі	
Швидкість обслуговування	
Витримання термінів виконання термінових замовлень	
Надання інформації по запитам	
Якість розважальних програм	

5. Висловіть своє думка о цінах і категоріях столиків Ресторану «Велика Кухня» (Позначте будь-яким зручним способом в кожній рядку):

Показники	Відповіді респондентів			
Думка респондентів про ціни ресторану	Швидше низькі, ніж високі	Цілком нормальні	Швидше високі, ніж низькі	Високі
Категорії столиків, які віддають перевагу респонденти	Столики на двох_	Стандарт	VIP зона	Бар__

Велике дякую за Ваші відповіді!