

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА
ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

(за матеріалами «Фізична особа-підприємець Бойчук Юрій Володимирович,
кафе «Том-ям», м. Коломия, Івано-Франківськ обл.»)

Здобувача вищої освіти
3 курсу, групи ГРС-32зс,
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»
освітньої програми «Готельно-
ресторанна справа»

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Гарант
освітньо-професійної програми
кандидат економічних наук,
доцент

Марії
САМОКІЩУК

Наталя
ОНИЦУК

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування ресторанного підприємства	5
1.2 Методичні підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища	9
1.3 Теоретичні засади ефективної діяльності закладу ресторанного господарства	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ КАФЕ «ТОМ-ЯМ»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика кав'ярні	21
2.2 Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування кав'ярні	26
2.3 Аналіз внутрішнього середовища кав'ярні	29
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ КАФЕ «ТОМ- ЯМ» В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	34
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення управлінської діяльності кав'ярні	34
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів у кав'ярні	36
3.3 Ефективність запропонованих заходів	38
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Розробка плану розвитку ресторанного підприємства повинна розпочинатись з аналізу факторів зовнішнього середовища, які, на жаль, часто перебувають поза увагою постійного контролю керівництва підприємства, проте мають значний вплив на їх подальший розвиток. В умовах воєнної агресії фактори зовнішнього середовища негативно впливають на розвиток та діяльність ресторанних підприємств. Отже, постає питання аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на господарську діяльність ресторанних підприємств.

Фактори зовнішнього середовища висвітлено в працях Большенко С.Ф., Горелов Д.О., Давидюк Ю.В., Захарової С.Г., Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О., Шершньової З.Є. та ін.

Проте, незважаючи на достатню кількість наукової та методичної літератури, присвяченої управлінню господарською діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу, низка питань, пов'язаних із управлінням, є невирішеними, зокрема для ресторанних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування ресторанного підприємства.

З огляду на мету поставлені наступні завдання дослідження:

- оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування ресторанного підприємства;
- визначити методичні підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища;
- розкрити теоретичні засади ефективної діяльності закладу ресторанного господарства;
- дослідити особливості діяльності кафе «Том-ям»;
- здійснити оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування кав'ярні;

- проаналізувати внутрішнє середовища кав'ярні;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управлінської діяльності кав'ярні в умовах адаптації до змін зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження - процес функціонування ресторанного підприємства під впливом факторів зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування кафе «Том-ям».

Інформаційну базу дослідження становлять: звітність про діяльність підприємства ресторанного господарства, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів з предмету дослідження.

Практична цінність – результати, які отримані при дослідженні роботи в подальшому можуть використовуватись для вдосконалення системи управління підприємств ресторанного господарства.

Апробація наукових досліджень. За результатами написання кваліфікаційної роботи опублікована стаття у збірнику наукових праць XIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» 18 квітня 2024 року м. Вінниця.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (43 найменування), додатків. Загальний обсяг роботи - 51 сторінка. Кількість таблиць – 13, рисунків – 4.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування ресторанного підприємства

Межі між ресторанним підприємством та навколишнім середовищем визначаються сукупністю організаційних особливостей його діяльності. Навколишнє середовище має надзвичайно важливе значення для ресторанного господарства, оскільки значною мірою визначає ефективність діяльності.

Зовнішнє середовище організації – економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), географічні, які перебувають поза межами організації.

У навколишньому середовищі організації можна виокремити три системи: економіку, суспільство, екологію, між якими існує така залежність: організація є підсистемою економіки, економіка – суспільства, а суспільство – підсистемою екологічної системи. Всі вони нерозривно пов'язані. При цьому неминучим є накладання сфер різних систем, а внаслідок багатофункціональності окремих елементів систем їх вплив поширюється на суміжні.

Зовнішнє середовище ресторанного підприємства складається з - макросередовища (віддаленого оточення).

Макросередовище утворюють загальні фактори, які не стосуються прямо короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на стратегічний план його розвитку.

При аналізі взаємозв'язків ресторанного підприємства із зовнішнім середовищем важливе значення має концепція групових претензій, згідно з якою ресторанне підприємство перебуває у постійній конфронтації з різними групами інтересів, що безумовно впливає на його становище. А позиції груп інтересів залежать від справ на підприємстві. Специфіка взаємовідносин між ними полягає в тому, що ресторанне підприємство не може контролювати поведінку зацікавлених груп. Ресторанне підприємство, як правило, має справу з такими групами інтересів:

- внутрішні (власники, менеджери, співробітники);
- господарські (покупці, постачальники, конкуренти, потенційна робоча сила);
- громадські (держава, засоби масової інформації, громадські організації тощо);
- інтереси захисників навколишнього середовища (вчені, асоціації зацікавлених організацій та груп, держава та ін.).

Завданням аналізу зовнішнього середовища ресторанного підприємства є:

- виявлення й оцінка факторів, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства;
- вивчення змін, які впливають на діяльність підприємств, і визначення їх тенденцій.

У межах макросередовища діють такі фактори:

Економічні – визначаються рівнем і особливостями ринкового механізму: рівнем суспільного економічного розвитку, бюджетом держави, доступністю ресурсів, рівнем доходів населення та безробіття, податковою політикою, інфляцією, відсотковими ставками, продуктивністю праці, величиною заробітної плати.

Правові – встановлюють права, відповідальність і зобов'язання сторін в процесі ділових взаємовідносин (відносини підприємства із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права споживачів, порядок реєстрації

підприємств). Вивчення правової частини макросередовища передбачає вивчення змісту правових актів.

Політичні – представляються органами державної влади й конкуруючими партіями і групами. Держава й ринок перебувають у складних взаємовідносинах, які визначаються пануючою системою поглядів на розвиток суспільства, особливостями етапів розвитку держави, лідерами, які здійснюють політику.

Соціальні – комплекс соціальних явищ і процесів, які визначаються чисельністю й структурним складом населення, рівнем його освіти й життя, звичаями й традиціями, трудовою етикою, готовністю терпіти нестатки, пов'язані з реформуванням економіки. Соціальні фактори впливають на ринок робочої сили, на споживачів при обранні послуг-конкурентів, попит на послуги, витрати по їх наданню тощо. На нашу думку, надання високоякісних послуг у певному регіоні країни може не здійснитись через відсутність відповідного загального й професійного рівня у місцевих працівників. Залучати ж професіоналів з інших регіонів є недоцільним.

Технологічні – визначаються факторами розвитку науково-технічного прогресу в сфері виробництва послуг. Технологічні фактори виступають основою створення й пропозиції нових видів послуг.

Географічні – це фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

Ресторанний бізнес, який характеризується високим ступенем ризику, і є однією з суттєвих складових сфери послуг, двічі зазнав серйозних впливів зовнішнього середовища у цьому столітті – і витримав.

За аналітичними даними, протягом року після подій 2014 р. кількість закладів харчування в Україні зменшилася на 5600 одиниць. З них близько 1,5 тисяч кафе та ресторанів закрилися, не подолавши проблем, що виникли внаслідок політично-економічного фактору, а більше 4 тисяч підприємств залишилися на території окупованого Криму та Донецької і Луганської

областей [6, с. 55]. Але за наступні 2-3 роки кількість закладів суттєво зроста. Фахівці аналізували ринок ресторанних послуг, визначали основні тенденції його розвитку, запровадження яких давало б змогу відкривати підприємцям нові можливості для заснування бізнесу в найбільш затребуваних та перспективних сегментних нішах, і ресторанний бізнес знов почав активно розвиватися. Один за одним відкривалися нові ресторани, з'являлися нові формати підприємств ресторанного бізнесу [2, с. 117]. Набули великої популярності концептуальні заклади, побудовані навколо основоположної ідеї: бари «Невинний бар» та «У ребро», ресторан «Риба у вогні» у Києві, «True Price» у Харкові та інші. У сировинному наборі стали домінувати локальні продукти, динамічного розвитку отримали крафтові технології. Ресторани почали активно виробляти власні хлібобулочні та кондитерські вироби, варення, компоти, лимонади, морси, алкогольні напої – пиво, наливки і настоянки [8].

Нове випробування очікувало сферу послуг наприкінці 2019 року. З початком пандемії рестораторам не лише нашої країни, а й усього світу, прийшлося пережити безпрецедентну подію – локдаун. Але бізнес знов вистояв і «витримав удар». Незважаючи на величезні втрати, коли чверть закладів зникла з ринку, ресторанна індустрія відновила розвиток. Це стало можливим завдяки новим підходам, таким як онлайн-замовлення, доставка, самовивіз продукції, адаптації меню під доставку та повній діджиталізації ресторанного бізнесу [25].

Таким чином, індустрія гостинності довела свою гнучкість та стійкість за будь-яких несподіваних умов. Але 24 лютого 2022 року відбулася страшенна, незрозуміла, несподівана подія – військовий напад росії на Україну. І разом з усіма іншими виробництвами та сферами знов рухнув ресторанний бізнес. Після шоку, до якого впали українці, поступово прийшло розуміння, що економіку країни потрібно відроджувати і ставити поки що на «воєнні рейки».

Слід зазначити, що наша держава докладает значних зусиль задля цього, впроваджуючи політику дерегуляції та лібералізації бізнесу у воєнний період.

Ресторанний бізнес має «вставати з колін» у перших рядах. Навіть там, де йдуть бойові дії, наразі працюють заклади харчування, які переобладналися під військово-польові кухні. Гарячої їжі вимагають і мирні мешканці, що ховаються від обстрілів в укриттях, і переселенці, і, в першу чергу, – бійці, що відстоюють наші кордони та незалежність. Кухарі, які раніше готували страви для сотні відвідувачів, наразі годують тисячі людей і таким чином вносять свій вклад у перемогу, бо у кожного українця сьогодні – свій фронт. У Харкові, Києві, в Одесі та інших містах нашої країни, де йдуть бойові дії, десятки ресторанів, кафе та кав'ярень працюють у режимі волонтерства.

У регіонах, де немає регулярних обстрілів, заклади ресторанного господарства працюють у звичайному режимі. І знов потрібні нові рішення для відродження бізнесу. Порушені зв'язки з постачальниками сировини, знищено багато фермерських господарств, тому відродження традиційних меню поки що неможливе. Але є кваліфіковані фахівці, які готові працювати й піднімати ресторанний бізнес.

Ресторатори нашої великої й незламної країни втретє доводять свою потужність, значущість, професіоналізм, великий потенціал та здатність витримати несподівані важкі умови. Наша сила – в об'єднанні, у підтримці один одного, у розумінні, що ми – одна нація. Разом ми обов'язково вистоїмо і станемо ще сильнішими. Ми впевнені, що незабаром будемо святкувати перемогу у найкращих вітчизняних ресторанах та кафе у всіх містах України [9, с. 194-198].

1.2 Методичні підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища

Розробка плану розвитку ресторанного підприємства повинна розпочинатись з аналізу факторів зовнішнього середовища, які, на жаль, часто

перебувають поза сферою уваги й постійного контролю керівництва підприємства, але мають значний вплив на їх подальший розвиток.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні можливостей і загроз, на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив. Аналіз зовнішнього середовища є складовою так названого SWOT аналізу. Завдання аналізу полягає у віднайденні реальних можливостей, для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Можливості – це позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, використання яких сприяє зростанню обсягу реалізації послуг. До них відносять: зниження податків, зростання доходів населення й підприємств, послаблення позицій конкурентів, розвиток інтеграції, зниження розмірів платежів при в'їзді до країни тощо.

Загрози – це негативні тенденції і явища у зовнішньому середовищі, які в разі відсутності адекватної реакції підприємства на них призводять до значного скорочення обсягу реалізації послуг. Це – зниження купівельної спроможності населення й підприємств, загострення конкуренції на ринку, негативні демографічні зміни, тиск з боку владних структур тощо.

Оцінка місця підприємства в галузі необхідна для одержання попередньої всебічної оцінки стратегічного положення підприємства, а також для розробки переліку стратегічних дій. Особливість використання SWOT-аналізу (Сили - Слабості – Можливості – Загрози) полягає в тім, що цей метод дає можливість, зіставляючи всі можливі комбінації показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей, виробити велике число відповідних їм поточних стратегій. Безумовно, це вимагає багато часу, аналітичної роботи, розуму й досвіду.

SWOT – аналіз проводиться в кілька послідовних етапів.

Перший етап передбачає вивчення зовнішнього середовища підприємства й виділення тих його факторів, які відкривають перед підприємством можливості розвитку, і факторів, які створюють для підприємства зовнішні загрози.

Другий етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити його сильні й слабкі сторони. Результати представляються у вигляді зведеної таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Результати аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства

Середовище	Стратегічний актив	Стратегічний пасив
Внутрішня	Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Зовнішня	Можливості розвитку підприємства	Загрози положенню підприємства

Важливо підкреслити, що ця таблиця відображає тісний зв'язок з періодом часу проведення аналізу, оскільки фактори зовнішнього й внутрішнього середовища піддаються змінам. Зовнішні фактори змінюються більш динамічно, тому необхідно регулярне проведення SWOT-аналізу й, відповідно, відновлення наступних з нього висновків.

Третій етап SWOT-аналізу припускає зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом й обмеженнями, що дозволяє визначити здатність даного підприємства скористатися наявними ринковими можливостями й мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз. Вибрати загальну стратегію розвитку й відповідні функціональні стратегії не можна без точного співвіднесення факторів зовнішнього середовища й стратегічних можливостей підприємства з наявними ресурсами й діючою системою управління.

Таким чином, на третьому етапі проводиться класифікація й оцінка наступних сполучень факторів зовнішнього й внутрішнього середовища:

«можливості – сильні сторони» (визначення орієнтирів стратегічного розвитку);

«можливості – слабкі сторони» (визначення орієнтирів внутрішніх перетворень);

«загрози – слабкі сторони» (виділення істотних обмежень стратегічного розвитку);

«загрози – сильні сторони» (виділення потенційних стратегічних переваг).

Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток.

У цілому аналіз зовнішнього середовища ресторанного підприємства з урахуванням зазначених факторів можна звести у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – До аналізу факторів зовнішнього середовища

Група факторів	Фактор	Вияв
1. Економічні	1.1. Загроза високих темпів інфляції	Знецінюються грошові накопичення підприємств
	1.2. Скорочення доходів споживачів і т.д.	Знижується попит на послуги підприємства
2. Правові	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємств і т.д.	Знижуються доходи підприємств
3. Політичні	3.1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливості щодо вибору сфери господарської діяльності Послаблення дисципліни платежів і поставок
	3.2. Зниження стабільності у суспільстві	Збільшення шансів щодо соціальних потрясінь
	3.3. Створення в органах державної влади угруповань і т.д.	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавство
4. Соціальні	4.1. Зростання мобільності населення	Відтік працівників у зв'язку із воєнними діями
	4.2. Зниження рівня освіти і т.д.	Зниження трудової дисципліни, виникнення конфліктів. Проблеми освоєння нових технологій
5. Технологічні	5.1. НТП в сфері виробництва	Запровадження нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання, технологій Скорочення термінів амортизації
	5.2. НТП в соціальній сфері і т.д.	Зростання рівня потреб населення
6. Географічні	Географічні зміни територіальної цілісності країни	

Фактори, наведені в табл. 1.2 входять до PEST-аналізу, який за оцінками зарубіжних спеціалістів є найважливішим з точки зору впливу на діяльність окремих підприємств.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

PEST - це абревіатура чотирьох англійських слів: P - Political - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємств, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтуватися на виробництво й реалізацію технологічно-перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Зміна макросередовища впливає на стратегічні позиції підприємства на ринку та на елементи мікросередовища.

У практичній діяльності ресторанного підприємства можуть використовуватись різні методи реагування на зміни факторів зовнішнього середовища, найпоширенішими серед них є такі:

- «боротьба з вогнем», або реактивний стиль управління. Це підхід, який передбачає реалізацію управлінських заходів після здійснення змін;

- розширення сфер діяльності або диверсифікація виробництва послуг як засіб можливого зменшення комерційного ризику при зміні факторів зовнішнього середовища;

- удосконалення організаційної структури управління для підвищення її гнучкості. В цьому разі підприємство може створювати стратегічні одиниці бізнесу та інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів;

- стратегічне управління.

Ресторанні підприємства повинні здійснювати збирання стратегічної інформації про зовнішнє середовище, яке найчастіше будується на неформальній та індивідуальній основі. Джерелами такої інформації можуть бути спеціальні органи (спілка споживачів, державні й муніципальні органи), постачальники й посередники, споживачі послуг, обслуговуючі організації (банки, рекламні, аудиторські організації). Важливим джерелом інформації про зовнішнє середовище є також спеціалісти й працівники підприємства.

1.3 Теоретичні засади ефективної діяльності закладу ресторанного господарства

Ефективність будь-якого бізнесу, в тому числі ресторанного, залежить від багатьох чинників. Але одним з головних є адекватність підходів щодо управління підприємством, які використовуються менеджментом або власниками. В рамках цих підходів мають використовуватись комплексні системи, які поєднують в собі можливості здійснення і функцій планування діяльності, і функцій моніторингу та контролю за ступенем виконання розроблених планів розвитку та досягнення поставлених перед закладом ресторанного господарства цілей. Різновидами таких систем є системи контролінгу, системи Balanced Score Card, які забезпечують можливості

конкретизації цілей діяльності закладу через визначення переліку підконтрольних показників господарської діяльності підприємств та їх цільових значень. Тобто, для успішного застосування цих систем власники бізнесу з метою забезпечення зростання свого добробуту повинні визначити систему цілей у вигляді чітких та зрозумілих показників.

В процесі управління діяльністю підприємств, що функціонують в сфері ресторанного бізнесу, можуть використовуватись різноманітні показники, які охоплюють всі напрямки їх діяльності. Ця система показників групується за наступними ознаками:

1. За напрямками діяльності виділяють такі групи показників:

- показники, що характеризують величину, структуру та динаміку доходів підприємств ресторанного бізнесу (валовий, гуртовий та роздрібний товарооборот підприємств ресторанної індустрії, середня вартість одного клієнта ресторану, обсяг продажу додаткових послуг і т.д.);
- показники, що характеризують величину, структуру та динаміку витрат підприємств ресторанного бізнесу (середня заробітна плата персоналу, співвідношення постійних та змінних витрат; загальна собівартість, собівартість страви);
- показники стану та ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів (чисельність, продуктивність праці, кількість персоналу на одного клієнта, норматив персоналу на 1 грн. доходу, матеріаломісткість, пропускна спроможність ресторанних закладів, потужність);
- показники, що характеризують цінову політику підприємств ресторанного бізнесу (рівень цін в порівнянні з конкурентами);
- показники, що характеризують рівень конкурентоспроможності товару, продукції, послуг (одиничні та групові показники конкурентоспроможності, інтегральний показник конкурентоспроможності (рейтингова оцінка));
- показники результативності та ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу (рентабельність продажу, RevPAR, (GopPAR,

капіталовіддача, дохід на одного співробітника, співвідношення фактичного доходу з плановим);

– показники стану та ефективності використання інвестованого капіталу (капіталовіддача, EBIT, ROI, ROE).

2. За характером показники, які використовуються в процесі аналізу, планування та управління діяльністю підприємств діляться на такі види:

1) кількісні та якісні;

– абсолютні – виступають як результат сумування всіх факторів виробництва, вони несуть інформацію про масштаби діяльності підприємства (товарооборот (оборот) підприємства, обсяг реалізованої продукції, чисельність працівників, площа підприємства і т.д.).

– відносні – ці показники характеризують ступінь використання всіх ресурсів при виконанні кількісних завдань (рівень рентабельності, рівень витрат, рівень продуктивності праці, оборотність, фондівіддача). Використання відносних показників дає можливість проведення порівняльного аналізу економічного потенціалу та результатів різних за масштабами діяльності підприємств (в рамках галузі), а також дозволяють уникнути впливу інфляційної складової на окремі параметри діяльності підприємств.

3. Залежно від оцінки вся сукупність показників поділяється на вартісні та натуральні (кількість виготовлених та реалізованих страв). Натуральні показники необхідні для того, щоб отримати найбільш повну інформацію про результати операційної діяльності підприємств. Частково ці показники слугують інформацією для оцінки управлінських показників.

4. Залежно від цільового використання показники поділяються на дві групи:

– управлінські (внутрішні) – це параметри діяльності підприємства, які переважно використовуються внутрішніми споживачами (менеджментом, власниками) з метою управління підприємством для досягнення поставлених перед ним цілей. Це інформація про виробничу діяльність, його матеріальні та трудові ресурси, його розходи, собівартість продукції;

– зовнішні (фінансові) показники в більшій мірі використовуються зовнішніми споживачами (але й внутрішніми також). Вони дають інформацію про стан активів, фінансову стійкість, стан дебіторської та кредиторської заборгованості і т.д.). Вони використовуються фінансовими, страховими, банківськими, податковими органами.

Для цілей управління операційною діяльністю використовуються, в першу чергу, внутрішні (управлінські) показники. Вся система цих показників може бути умовно розділена на дві групи: традиційні показники та показники, що забезпечують можливість формування управлінських впливів. Останні, як правило, широко використовуються в міжнародній практиці.

В процесі еволюції наукових підходів до управління діяльністю підприємств все більшого розповсюдження набувала концепція управління на базі використання KPI (key performance indicator). Ця система передбачає виявлення та використання в управлінні ресторанными закладами ключових індикаторів діяльності, які відбивають найбільш важливі аспекти діяльності підприємства.

Для підприємств ресторанного бізнесу показники KPI можуть відбивати фінансовий стан ресторанного закладу, задоволеність клієнтів, якість маркетингу, ефективність управління та експлуатаційні витрати. Ці показники можуть використовуватись як сітьовими ресторанами швидкого харчування, так і окремими ресторанными закладами [20].

Всі показники KPI для ресторанных закладів, як правило, групуються в розрізі наступних функціональних напрямів:

1. KPI управління персоналом:

Рівень витрат на заробітну плату. Цей показник визначається у відносному вимірі наступним чином:

$$PB_{ЗП} = \frac{ФОП_i}{ВР_i} \quad (1.1)$$

де $PB_{ЗП}$ – розмір витрат на заробітну плату персоналу, %;

$ФОП_i$ – сума фонду оплати праці за аналітичний період;

$ВР_i$ – виручка від реалізації продукції закладу ресторанного господарства за аналогічний період.

Показник повної вартості трудових ресурсів, який оцінюється так:

$$В_{ТР} = \frac{ФОП_i + СВ + ІКП}{ВР_i} \quad (1.2)$$

де $В_{ТР}$ – вартість трудових ресурсів, %;

$ФОП_i$ – сума фонду оплати праці за аналітичний період;

$СВ$ – сума соціальних страхових платежів;

$ІКП$ – інші компенсації та податкові платежі з фонду оплати праці;

$ВР_i$ – виручка від реалізації продукції закладу ресторанного господарства за аналогічний період.

Показник середньої погодинної оплати праці:

$$СЗ_{\text{пог}} = \frac{ФОП_i}{\sum_{i=1}^m КГ_i} \quad (1.3)$$

де $СЗ_{\text{пог}}$ – середня погодинна оплата праці, грн.;

$ФОП_i$ – сума фонду оплати праці за аналітичний період;

$\sum_{i=1}^m КГ_i$ - кількість годин, які відпрацьовані всіма співробітниками в аналітичному періоді.

2. КРІ управління виробництвом страв:

Рівень витрат на закупівлю продуктів, який визначається у відносному вимірі наступним чином:

$$РЗВ_i = \frac{ВП_i}{ВР_i} \quad (1.4)$$

де $РЗВ_i$ – рівень витрат на закупівлю продуктів для виготовлення страв, %;

$ВР_i$ – виручка від реалізації продукції ресторану за аналогічний період.

Середні витрати на одного клієнта.

3. КРІ управління продажами ресторану:

Показник середнього чеку – він відбиває обсяг продажів на одного клієнта. І розраховується наступним чином:

$$Ч = \frac{ВР_i}{КК_i} \quad (1.5)$$

де $Ч$ – середній чек, грн;

$ВР_i$ – виручка від реалізації продукції ресторану за аналогічний період;

$КК_i$ – кількість клієнтів за аналітичний період.

Показник середнього чеку відслідковується в закладах ресторанного господарства щотижня або щомісяця з метою виявлення позитивних чи негативних тенденцій.

Показник рівня задоволеності клієнтів, який розраховується як співвідношення кількості задоволених клієнтів в загальній кількості клієнтів закладу ресторанного господарства.

Показник доходності на годину перебування, який показує середній обсяг продажу на одного клієнта за годину перебування в ресторанному закладі.

Показник кількості клієнтів, який відбиває динаміку відвідування клієнтами ресторанного закладу з урахуванням сезонності та часу доби.

Структура вартості замовлених страв в розрізі їх основних видів (основні страви, десерти, напої). Цей показник використовується для управління меню та оцінки відповідності асортименту закладу ресторанного господарства потребам клієнтів. Його в подальшому використовують для розробки карт рентабельності меню.

5. КРІ управління маркетингом:

Кількість клієнтів – це кількість клієнтів за період.

Частка постійних клієнтів - цей показник відбиває лояльність клієнтів до ресторанного закладу і оцінюється як співвідношення кількості постійних клієнтів до загальної їх кількості за певний період.

Частка витрат на маркетинг та рекламу, який визначається як співвідношення суми маркетингових та рекламних витрат до показника виручки від реалізації.

Частка клієнтів, які використовують купони ресторанного закладу, який визначається як співвідношення кількості відвідувачів, що пред'явили акційні купони до загальної кількості відвідувачів за відповідний період [3, с. 96-99].

Фінансові показники закладу ресторанного господарства — це найважливіше, що треба контролювати, адже від цих показників залежить

прибуток закладу. Основні економічні показники закладу, які треба аналізувати і коригувати в процесі роботи це базові показники, які показують, наскільки ефективний ресторанний бізнес, зокрема:

1. Загальний виторг.
2. Повна собівартість послуг.
3. Прибуток від реалізації = загальний виторг - повна собівартість послуг.
4. Рентабельність послуг = $\frac{\text{прибуток від послуг}}{\text{повна собівартість послуг}}$
5. Витрати на гривню послуг = $\frac{\text{повна собівартість}}{\text{загальний виторг}}$

Розрахунок зазначених показників дає можливість оцінити ефективність діяльності закладу ресторанного господарства.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ КАФЕ «ТОМ-ЯМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика кав'ярні

Заклад «Том-ям» розташований в історичному центрі міста за адресою: вулиця Театральна, 35, м. Коломия, Івано-Франківська область, 78203. Незважаючи на те, що будівля історична, кафе – сучасне (рисунок 2.1). Це місце для цінителів швидкої їжі смачної паназіатської кухні.



Рисунок 2.1 – Екстер'єр кафе «Том-ям»

Кафе пропонує саме те, що вам потрібно споживачеві, та ще й за невеликою ціною. Тут пропонують скуштуйте різні апетитні страви з чудовим асортиментом напоїв. Особливо популярними є приготовлені вегетаріанські страви. Вони свідчать про те, наскільки широкі можливості кулінарної майстерності. Заклад позиціонує себе як такий, що допомагає дбати про здоров'я споживачів під час їжі, та щоб показати, наскільки смачними можуть бути здорові страви.

У закладі відкрита кухня, їжа готується на очах у відвідувачів і завжди свіжа. Кафе «Том-ям» славиться тайськими делікатесами, щойно приготовленими кухарями (рисунок 2.2). На гостей тут чекають смачні фаст-фуд страви та здорова їжа. Пропонує заклад свіжі соки та свіжі страви з морепродуктів. Оплата за кулінарну продукцію відбувається або готівкою, або безконтактним платежем, Master Card чи VISA. Можна, також, замовити доставку вибраних страв або взяти їх з собою.

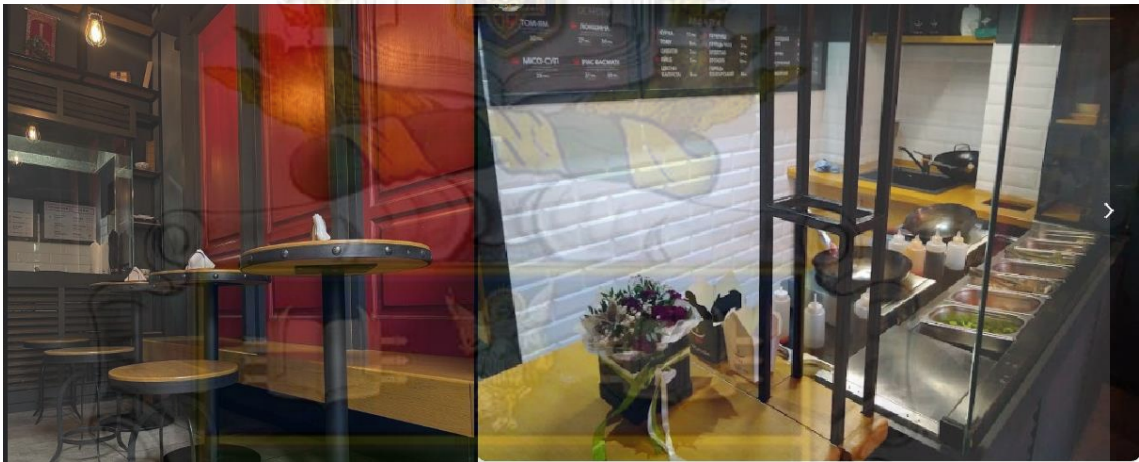


Рисунок 2.2 – Інтер'єр кафе «Том-ям»

Зазвичай споживачі забирають їжу на виніс, або користуються послугою доставки, хоч в торговій залі є можливість розсаджування для 16 гостей.

Дизайн ресторану виконаний у сучасному стилі, у золотистих, бронзових та чорних тонах. У залі розміщені круглі столики з лавками та кріслами, а також диванчики.

На головній стіні позаду робочого місця кухаря на стіні розміщено меню.

Заклад працює щоденно з 10.00 до 21.00 год. у будні та з 11.00 до 21.00 у вихідні дні.

За формою власності це фізична особа підприємець.

Кількість працівників: 8

Кафе «Том-ям» успішно здійснює діяльність у сфері ресторанного господарства з 2013 року, за цей завоювало авторитет серед любителів тайської кухні.

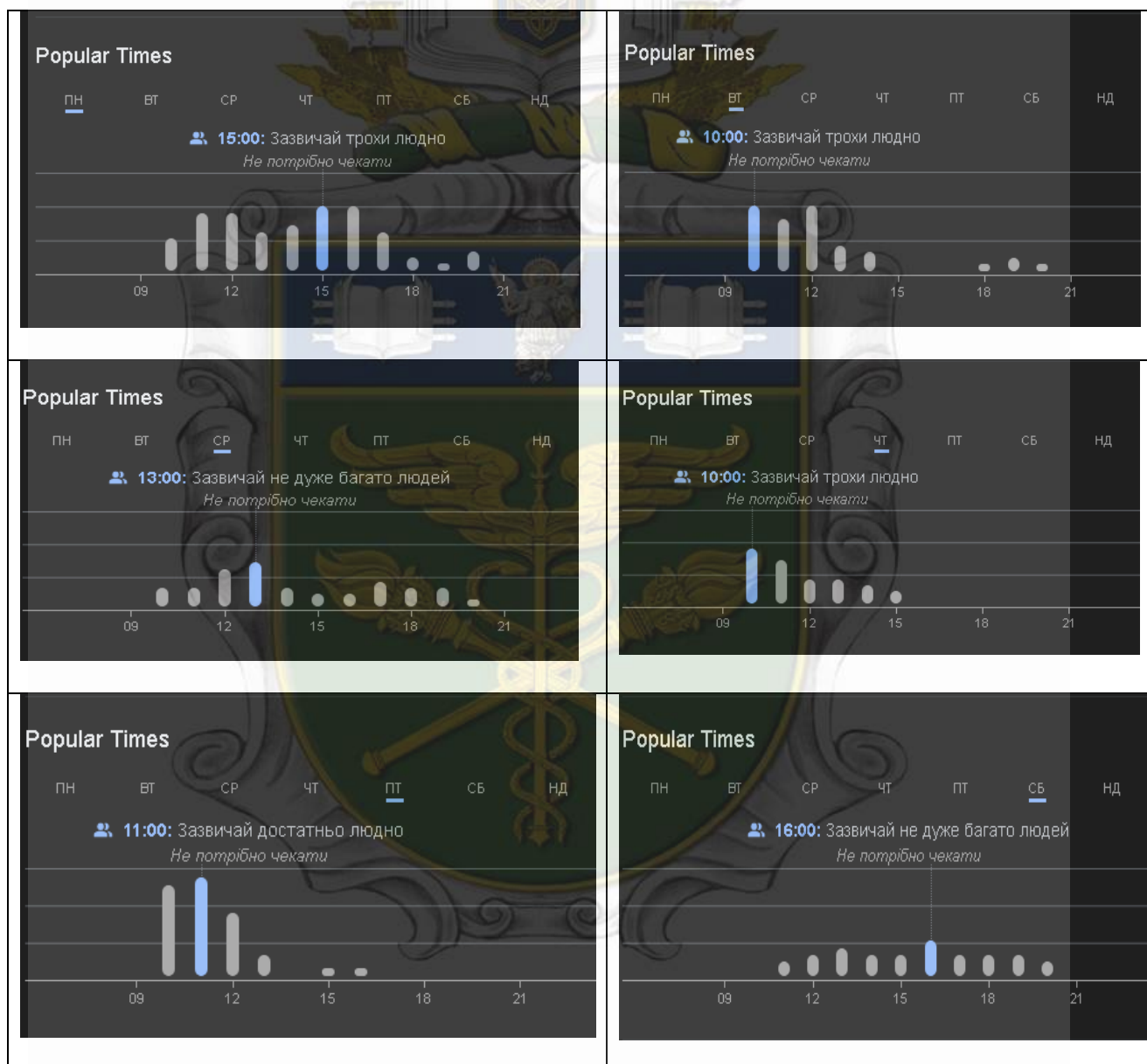
Меню закладу складається з готових страв та меню «Зроби сам», яке пропонує відвідувачам основні компоненти та додатки до страв на їх смак.

Серед готових страв рис, локшина з різними додатками, пад тай, том-ям, м'ясо-суп, рамен.

Готові страви в кафе «Том-як» подають виключно в одноразовому паперовому посуді.

Кафе одне з найпопулярніших у місті та районі.

Відвідуваність закладу за днями тижня представлена на рисунку 2.3.



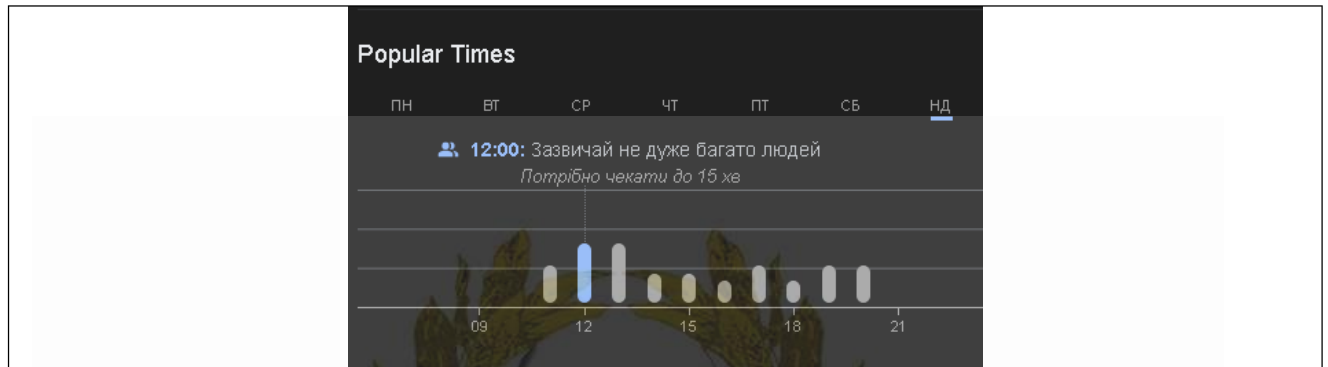


Рисунок 2.3 – Заповнюваність торгової зали кафе «Том-ям»

Здійснюючи аналіз фінансово-економічних показників можна дізнатись, як найкращим чином можна впливати на подальші дії підприємства.

Динаміка зміни деяких економічних показників господарської діяльності кафе «Том-ям» за 2021–2023 роки наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз економічних показників кафе «Том-ям»

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення			
						2022/2021		2023/2022	
						абсолютне, (+/-)	відносне, %	абсолютне, (+/-)	відносне, %
1.	Товарооборот	грн.	1196035	1077510	1141321	-118526	-9,91	+63811	+5,92
2.	Змінні витрати	грн.	441825	430070	474799	-11755	-2,66	+44729	+10,40
3.	Постійні витрати	грн.	108350	119460	154064	+11110	+10,25	+34604	+28,97
4.	Всього витрат	грн.	550175	549530	628863	-650	-0,12	+79333	+14,44
5.	Прибуток	грн.	645860	527975	512458	-117880	-18,25	-15517	-2,94
6.	Витрати на 1 грн. (р.4/р.1)	коп.	0,46	0,51	0,55	+0,05	+10,87	+0,04	+7,84
7.	Рентабельність продажів (р.5/р.1)	%	54	49	45	-5	-9,26	-4	-8,16
8.	Середня завантаженість закладу на день	%	71	62,5	66	-8,5	-11,97	+3,5	+5,6

З аналізу основних показників можна зробити висновки, що у закладі «Том-ям», в 2022 році товарооборот знизився на 9,91% порівняно з 2021 роком, або на 118526 грн. Прибуток від реалізації продукції в 2022 році, порівняно з 2021 зменшився на 117880 грн., або на 18,25%. Рентабельність закладу знизилась на 9,26%.

У 2023 році спостерігається збільшення товарообороту на 63811 грн. або 5,92%. Проте прибуток кафе «Том-ям» у 2023 році зменшився на 2,94% (15517 грн.), це пов'язано зі збільшенням витрат закладу у порівнянні з 2022 роком на 79333 грн. або 14,44%. Це призвело до зниження рентабельності кафе у 2023 році до 45% з 49% у 2022 році, тобто рентабельність продажів знизилась на 4 в.п. або 8,16%.

Схематичне представлення динаміки зміни товарообороту, витрат та прибутку представлено на рисунку 2.4.

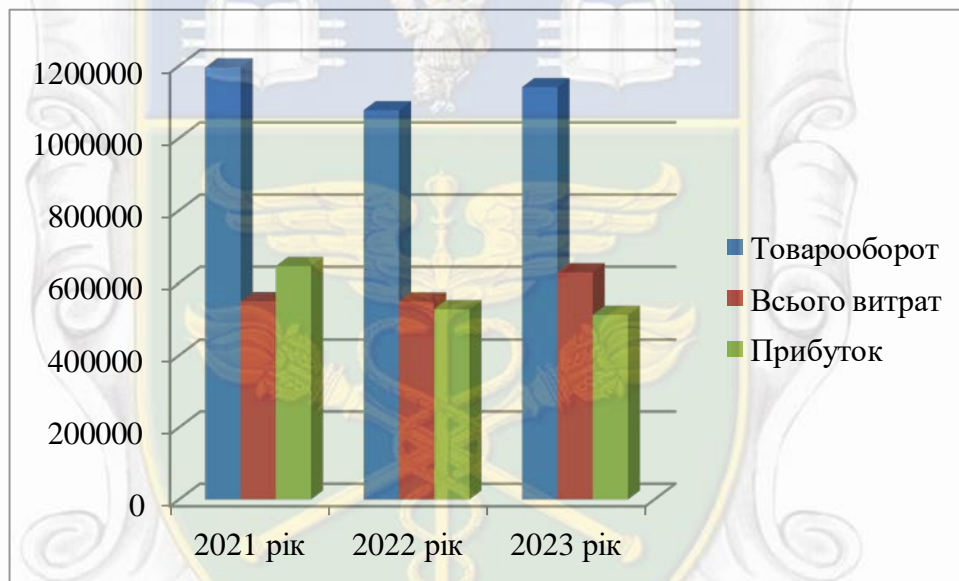


Рисунок 2.4 - Динаміки зміни товарообороту, витрат та прибутку кафе «Том-ям» протягом 2021-2023 р.р.

З огляду на проведені аналізи та внутрішні данні діяльності закладу, можна зробити висновок що рівень відвідування закладу знижується протягом 2022-2023 років на 12% та 6% відповідно.

2.2 Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування кав'ярні

З метою оцінки впливу факторів зовнішнього середовища і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних закладу, але здійснюючих вплив на ефективність функціонування кафе «Том-ям» проведемо PEST-аналіз (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз. Оцінка факторів макросередовища діяльності кафе «Том-ям»

Фактор	Вплив на діяльність кафе
Політичні	
Політична нестабільність	Необхідність дотримання харчових стандартів
Підвищення комунальних тарифів	Необхідність підвищення цін закладу
Економічні	
Підвищення рівня конкуренції на ринку	Необхідність диференціації як концепції так і продукції закладу
Коливання курсу валют	Підвищення цін на закупівлю імпортової продукції
Тенденція до скорочення ринку	Загроза зменшувати частку ринку
Низька платоспроможність населення	Зумовлює поступове збільшення цін та зниження доходу (чистого прибутку) кафе
Зростання рівня цін на продукцію (послуги)	Необхідність застосування стратегії «захисту», з метою утримання на ринку якомога довше
Соціальні	
Популяризація концептуальних закладів	Кафе «Том-ям» має концепцію, особистий інтер'єр, дизайн
Відтік перспективної молоді з країни	Плинність кадрів у кафе
Сезонність споживання	Необхідність регулювання асортименту продукції з урахуванням впливу сезонності
Технологічні	
Нове обладнання (орієнтація на високопродуктивне обладнання)	Необхідність в штатному розписі кафе висококваліфікованих працівників
Розвиток мережі Інтернет	Використання Інтернет просування. Ведення сторінок закладу в соціальних мережах

За допомогою PEST-аналізу виявлено основні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори на ефективність функціонування кафе. Так, політичні фактори негативно впливають на роботу кафе. Нестабільність

політичної ситуації та військові події обумовили значні ризики фінансово-господарської діяльності закладу. Даний фактор стимулював переорієнтування економіки на військові потреби, знищення ряду ключових підприємств, котрі забезпечували постачання закладу, тому можна констатувати значні виклики та ризики для закладу в період війни.

Що стосується економічних факторів, то вони мають великий вплив на кафе, зокрема негативний вплив має нестабільність політичної ситуації та військові події, що обумовило коливання курсу валюти та скорочення ринку сфери послуг, а як наслідок зниження платоспроможності споживачів ресторанної продукції та послуг. Даний чинник найбільше впливає так зниження платоспроможного попиту на асортимент продукції та послуг, зумовлює поступове збільшення цін і як наслідок зниження доходу (чистого прибутку) закладу.

Вплив соціальних факторів носить позитивний і нейтральний характер.

Технологічний фактор позитивно вплине на заклад таким чинником, як переваги Інтернету в просуванні продукції.

Отже, ключовими факторами, які позитивно впливають на діяльність кафе «Том-ям» є розвиток мережі Інтернет, поява нових методів просування та популяризація концептуальних закладів, а також тенденції до збільшення частоти відвідування закладів. Негативно будуть впливати наступні фактори: підвищення комунальних тарифів, зміцнення конкурентів в нашому сегменті а також коливання курсу валют, скорочення сегменту ринку, відтік молоді з України і сезонність споживання.

З метою сформулювати можливості та загрози ринку, обґрунтувати дії закладу по перспективах реалізації на обраному ринку сильних сторін кафе «Том-ям» та зниженню загроз ринку у наслідок наявності слабких сторін було застосовано SWOT-аналіз.

Матриця SWOT дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища та визначити одну з чотирьох різновидів корпоративної стратегії закладу. Метою є здійснення експертної діагностики

бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності закладу і його конкурентоспроможні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку.

У табл. 2.3 наведений SWOT-аналіз діяльності кафе «Том-ям».

Таблиця 2.3 – Результати SWOT-аналізу кафе «Том-ям»

Сильні сторони	Можливості
Приваблива репутація підприємства Монополіст на місцевому ринку Широкий асортимент продукції Досить висока якість / помірні ціни Достатні виробничі потужності Відносно невеликий штат організації Молодий і перспективний колектив Достатній технічний рівень виробництва Гнучка політика керівництва Маркетинговий підхід до виробництва	Диктувати власний рівень цін Створити власну систему збуту Мати збалансовану політику продажу Розширити мережу представництв Бути ближче до ринків клієнтів та задовольняти їх вимоги Завойовувати потенційних клієнтів Завершити технічне переоснащення
Слабкі сторони	Загрози
Брак власного устаткування Невеликий офіс Ігнорування прогресивних форм обслуговування споживачів Недостатня матеріальна й відсутність моральної мотивації праці обслуговуючого персоналу	Поява нових конкурентів Зростаючий конкурентний тиск Погіршення якості певної продукції Втрати клієнтів Порушення управління підприємством Звільнення працівників та погіршення соціальної політики Зменшення асортименту продукції Зниження репутації Жорстка конкуренція

За результатами проведеного SWOT-аналізу кафе «Том-ям» можна зробити висновок, що заклад знаходиться на полі сильних сторін плюс загроз. Результати SWOT-аналізу визначають стійку позицію закладу на ринку із переважанням сильних сторін діяльності та наявністю значних можливостей розвитку, поряд з цим необхідно стабілізувати діяльність закладу за рахунок нівелювання негативних чинників та уникнення (зменшення ризику) загроз.

Знання слабких та сильних сторін кафе «Том-ям» необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити його становище по відношенню до конкурентів у перспективі.

2.3 Аналіз внутрішнього середовища кав'ярні

Господарювання в сучасних складних умовах воєнного стану підвищує значення аналізу фінансового стану як необхідної складової процесу управління закладом. Практичною реалізацією даного напрямку фінансового аналізу є, перш за все, виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування кав'ярні, визначення перспектив її подальшого розвитку.

За напрямками діяльності кафе проведемо аналіз груп показників, які характеризують ефективність діяльності:

1. Показники, що характеризують величину, структуру та динаміку доходів та витрат кафе «Том-ям» проаналізовано у пункті 2.1.

2. Показники стану та ефективності використання трудових ресурсів проаналізуємо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз використання трудових ресурсів кафе «Том-ям»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			
				2022 р./2021 р.		2023 р./2022 р.	
				+/-	%	+/-	%
Чисельність персоналу на початок року	8	8	7	-	-	-1	-12,5
Прийняті на роботу	4	5	3	+1	+25	-2	-40
Вибули	3	5	2	+2	+67	-3	-60
У тому числі:							
за власним бажанням	2	3	1	+1	+50	-2	-66,7
Звільнені за порушення трудової дисципліни	1	2	1	+1	+50	-1	-50
Чисельність персоналу на кінець року	9	8	8	-1	-11	-	-
Середньооблікова чисельність персоналу	8	8	8	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту з прийняття працівників	0,5	0,63	0,38	+0,13	x	-0,25	x
Коефіцієнт обороту зі звільнення працівників	0,36	0,63	0,25	+0,27	x	-0,38	x
Коефіцієнт плинності кадрів	0,25	0,38	0,13	+0,13	x	-0,25	x

Отже, дані таблиці 2.4, свідчать, що чисельність персоналу в кафе «Том-ям» на початок 2023 року становила 7 осіб, що у порівнянні з 2022 роком менше на 1 особу (12,5%), а в 2022 році у порівнянні до 2021 року залишилась

незмінною. Число прийнятих на роботу у 2023 році склало 3 особи, що у порівнянні з 2022 роком менше на 2 особи і склало 60,0%, а у 2022 році збільшилось на 1 особу, що склало 25,0%. Слід зазначити, що у 2023 році було звільнено 2 особи, що у порівнянні з 2022 роком менше на 3 особи (60,%), а в порівнянні з 2021 роком у 2022 на 2 особи більше (67,0%). Працівники можуть бути звільнені з причин: за власним бажанням, через необхідність скорочення кадрів, після закінчення попередньо визначеного терміну дії трудового договору, в деяких випадках у результаті порушення трудової дисципліни та з інших причин. Отже, рух робочої сили призводить до якісних змін стану трудових ресурсів.

За результатами розрахунків видно, що у закладі коефіцієнт плинності робочої сили поступово зріс в 2022 році і становив 0,28, а в 2023 році він знизився на 0,25 та становить 0,13. Зниження коефіцієнту плинності є позитивним фактором у діяльності кафе «Том-ям», а тому можна зробити висновок що керівництво звертає увагу на систему управління персоналом.

Зміна продуктивності праці є важливим показником роботи закладу, результатом його діяльності, відображає ефективність використання трудових ресурсів. Продуктивність праці залежить від кількості виробленої продукції, часу витраченого на її виробництво, або витрат праці на одиницю продукції та характеризує ефективність виробництва. Найбільш розповсюдженим в ресторанному господарстві є вартісний показник для виміру рівня продуктивності праці, його аналіз наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз продуктивності праці в кафе «Том-ям»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022 /2021	2023/2022
Товарооборот, грн.	1196035	1077510	1141321	-118525	+63811
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	8	8	8	-	-
Продуктивність праці, грн..	149504,38	134688,75	142665,13	-14815,63	+7976, 38

Недоліком вартісного показника продуктивності праці є те, що він не враховує трудомісткість продукції. За результатами проведеного аналізу, можна зробити висновки, що в 2022 році продуктивність праці знизилась на 14815,63 грн. та становила 134688,75 грн. проте у 2023 році вартісний показник продуктивності праці кафе зріс на 7976,38 грн. і склав 142665,13 грн.

Рівень продуктивності праці в кафе «Том-ям» залежить від багатьох чинників, основними з яких є: рівень механізації праці, запровадження наукової організації праці на робочих місцях, що дозволяє скоротити втрати робочого часу, склад товарообігу.

Наступним етапом буде проведення аналізу показників використання матеріальних ресурсів. Ефективність управління матеріальними ресурсами закладу характеризує система показників наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності управління оборотними ресурсами кафе «Том-ям»

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				20022/2021	2023/2022
1. Показники оцінки швидкості обертання оборотних активів					
Коефіцієнт оборотності	2,04	1,81	1,93	-0,23	+0,12
Тривалість одного обороту, дн.	179	202	189	+23	-13
Коефіцієнт оборотності запасів	5,93	5,23	5,81	-0,7	+0,58
Тривалість одного обороту запасів, дн.	62	70	63	+8	-7
2. Показники оцінки ефективності використання оборотних коштів					
Коефіцієнт закріплення	0,49	0,55	0,52	+0,06	-0,03
Коефіцієнт прибутковості	3,52	2,88	2,61	-0,64	-0,27
3. Показники оцінки ступеню ліквідності оборотних засобів					
Питома вага абсолютно ліквідних оборотних засобів, %	54	49	50	-5	+1
Питома вага низько ліквідних оборотних засобів	46	51	50	+5	-1

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновок характеризує тривалість періоду, протягом якого обсяг оборотних активів проходять повний цикл кругообороту змінювався нерівномірно, так у 2022 році тривалість одного обороту оборотних активів становила 202 дні, що на 23 дні більше за 2021 рік. Проте у 2023 році тривалість одного обороту скоротилась на 13 днів і склала 189 днів, що можна охарактеризувати, як позитивний момент.

Аналізуючи ефективність використання оборотних активів, можна дійти висновку, що обсяг оборотних активів, що припадає на 1 грн. наданих послуг (реалізованої продукції) у 2023 року, хоча й не суттєво проте зменшується. Також зменшується протягом аналізованого періоду коефіцієнт прибутковості, що характеризує обсяг прибутку, що припадає на 1 грн., вкладену в оборотні активи закладу.

Що стосується показників ліквідності оборотних активів то вони змінюються прямо протилежно. При зростанні питомої ваги абсолютно ліквідних оборотних активів на 5 в.п., питома вага низько ліквідних оборотних активів зростає на 5 в.п.

Наступним етапом аналізу є визначення показників КРІ (key performance indicator) для кафе «Том-ям». Для цього ми згрупуємо їх у розрізі функціональних напрямів, та проведемо їх аналіз у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Визначення показників КРІ (key performance indicator) для кафе «Том-ям»

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022/2021	2023/2022
1. КРІ управління персоналом					
Рівень витрат на заробітну плату, %	64,85	63,09	61,44	-1,76	-1,69
Показник повної вартості трудових ресурсів, %	83,14	80,88	78,49	-2,26	-2,39
Показник середньої погодинної оплати праці, грн.	30,19	25,87	25,97	-4,32	+0,1
2. КРІ управління виробництвом страв					
Рівень витрат на закупівлю продуктів, %	50,58	57,36	63,70	+6,78	+6,34
3. КРІ управління продажами ресторану					
Середній чек, грн.	531,94	328,80	598,44	-203,14	+269,64
Показник рівня задоволеності клієнтів, %	88,45	95,60	92,96	+7,15	-2,64
Показник кількості клієнтів, %	71	62,5	66	-8,5	+3,5
4. КРІ управління маркетингом					
Кількість клієнтів	71	62,5	66	-8,5	+3,5
Частка постійних клієнтів, %	80,27	65,38	71,0	-14,89	+5,62
Частка витрат на маркетинг та рекламу,	3,69	3,99	4,16	+0,3	+0,17

Показник середнього чеку відслідковується в закладах ресторанного господарства щотижня або щомісяця з метою виявлення позитивних чи негативних тенденцій.

Аналіз частки постійних клієнтів дає можливість зробити висновок, що найменше його значення було у 2022 році. Проте у 2023 році вже спостерігається збільшення частки постійних клієнтів на 5,62 в.п., що можна охарактеризувати як позитивну маркетингову політику кафе «Том-ям» дане твердження також підтверджує показник частки витрат на проведення маркетингу. Так у 2023 році частка витрат на проведення маркетингу зросла на 0,17 в.п.

Розрахунок зазначених показників дає можливість оцінити ефективність діяльності кафе «Том-ям». Так збільшення показника кількості клієнтів на 3,5 в.п. дає можливість зробити висновок, щодо ефективного використання закладом свої ресурсів як матеріальних так і трудових, що в кінцевому результаті дає можливість залучати нових клієнтів та отримувати хороші відгуки від постійних клієнтів кафе «Том-ям».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ КАФЕ «ТОМ-ЯМ» В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення управлінської діяльності кафе

Одним із завдань планування для підприємств ресторанного бізнесу є пошук шляхів створення конкурентної переваги з метою успішного існування у несприятливих зовнішніх умовах. Кафе «Том-ям» планує розвиватися, залучати нових гостей та одночасно втримувати постійних відвідувачів. Обираючи засоби реалізації конкурентної стратегії кафе «Том-ям», необхідно, у першу чергу, опиратися на власний потенціал зростання та розвитку. У таблиці 3.1 запропоновано заходи щодо реалізації конкурентної стратегії у напрямі поліпшення діяльності кафе.

Таблиця 3.1 - Заходи щодо реалізації конкурентної стратегії у діяльності кафе «Том-ям»

Стратегічні	Заходи	Очікуваний ефект
Стимулювання клієнтів	Основні способи стимулювання клієнтів: - розіграші сертифікатів; - подарунки; - знижки, акції та бонуси для постійних клієнтів	Підвищення іміджу кафе, залучення нових споживачів, збільшення доходу
Підвищення якості роботи зі споживачами	Проведення тренінгів для персоналу по роботі зі споживачами. Проведення моніторингу думки споживачів, використання певних інфлюенсерів, звернення до SMM-агенств	Підвищення професійних знань працівників, високий рівень просування кафе
Підвищення якості кухні	Посилення контролю якості за продукцією, нестандартні подачі страв	Підвищення якості страв підвищить загальну конкурентоспроможність кафе на ринку
Зниження витрат шляхом прямого співробітництва з постачальниками	Співпраця з постачальниками, застосування дропшипінгу	Зменшить ризик, пов'язаний з виходом на ринок, послабить активність конкурентів, знизить витрати

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок про те, що перераховані вище заходи допоможуть при реалізації конкурентної стратегії, а також сприятливо позначатися на розвитку кафе «Том-ям», якщо заклад зробить акцент на:

- стимулюванні збуту, тобто, якщо буде прослідковуватись прискорення придбання продукції і послуг споживачами, то це призведе до підвищення іміджу кафе, залучення потоку споживачів і збільшення доходу;

- підвищенні якості роботи зі споживачами, а саме: проведення тренінгів для персоналу по роботі з гостями та підвищена увага до думки споживачів, то це дозволить підвищити професійні знання працівників, а також призведе до високого рівня просування кафе;

- підвищенні якості приготування страв, а саме посилення контролю якості, використання нестандартних подач страв, що дозволить бути більш конкурентоспроможним на ринку;

- пряму співпрацю з постачальниками, що дозволить зменшити ризик, пов'язаний з виходом на ринок, послабить активність конкурентів, а також знизить витрати виробництва.

Сформований вищезазначений алгоритм прийняття рішень щодо формування стратегії розвитку в закладі «Том-ям» дозволив нам сформулювати наступні напрямки для організації і розвитку ресторанного бізнесу:

- виробити чітку концепцію ведення бізнесу, формувати місію кафе;
- розширення кафе, якщо для цього є така можливість;
- розробити інноваційні технології приготування;
- переглянути асортиментну політику;
- вести спільну діяльність з маркетологами для створення унікальних «фішок» закладу;
- підвищити кваліфікацію персоналу закладу.

Тож можна стверджувати, що для розвитку на ринку послуг з харчування необхідно: залучати фінансові інвестиції, інвестувати інтелектуально, взаємовигідно взаємодіяти із суміжними галузями.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів у кав'ярні

Підтримка високого рівня обслуговування в кафе «Том-ям» може бути забезпечена з різних напрямків. Найефективніше використовувати психологічні заходи роботи з обслуговуючим персоналом, технологічні інновації, запровадження передового зарубіжного досвіду та інше.

Під час проведення дослідження рівня якості обслуговування в кафе «Том-ям» та на основі проведеного SWOT – аналізу, пропонуємо наступні заходи, щодо покращення якості обслуговування в кафе.

Навчання персоналу (підвищення кваліфікації).

Найважливішою умовою якості послуг у закладі є розвиток у працівників професійних знань та навичок. Для підвищення рівня кваліфікації персоналу необхідно створити умови для професійного просування співробітників, навчання, що призведе до якіснішого обслуговування споживачів.

Існує безліч методів розвитку професійних знань та навичок. Усі вони можуть бути поділені на дві великі групи: навчання безпосередньо на робочому місці та навчання поза робочим місцем.

Основними методами навчання на робочому місці, що найбільш прийнятно в нашому випадку є: інструктаж, ротація.

Цілі інструктажу можна визначити таким чином:

- оцінка діяльності на тлі загальноприйнятих стандартів роботи;
- тренінг майстерності та прийомів роботи;
- створення позитивних взаємин у роботі за допомогою приклада, стимулювання та інструктажу;
- оцінка рівня поліпшення діяльності та ефективності навчання.

Участь у тренінгу підвищує сприйнятливість працівників ресторанного сервісу до проблем відвідувачів, розвиває вміння взаємодіяти з членами колективу та гостями. Окремою та найбільш значущою частиною будь-яких тренінгів є контроль здобутих знань.

- для кухарів кафе – курси в м. Київ, навчання триває від 1 до 3 тижнів, вартість від 15000,0 грн. Співробітники отримають нові знання та технології у приготуванні страв;

- тренінги он-лайн для офіціантів, під час яких вони навчаться міжнародним стандартам обслуговування клієнтів кафе, підвищать свою кваліфікацію. Термін таких курсів становить 1 тиждень, вартість від 5500,0 грн.

Під час проведення дослідження рівня якості обслуговування в кафе «Том-ям» та на основі проведеного SWOT – аналізу, пропонуємо наступні заходи, щодо покращення якості обслуговування в кафе.

Запровадити програму дослідження якості обслуговування «Таємний гість». Це дослідження з метою отримання загальної інформації щодо рівня якості послуг незалежними особами.

Оцінка якості послуг за методом «Таємний гість» дозволить:

- покращити якість обслуговування гостей;
- побачити проблемні місця у роботі співробітників;
- підвищити продуктивність роботи персоналу;
- коригувати програми навчання для персоналу;
- коригувати систему мотивації співробітників.

Оцінка якості обслуговування проводиться за наступними параметрами:

- зовнішній вигляд співробітника;
- початок контакту;
- доброзичливість, ввічливість та активність;
- професійна компетентність (знання меню, вміння запропонувати альтернативу);
- вміння провести до-продаж;
- швидкість виконання замовлення;
- завершення контакту та прощання.

Програму «Таємний гість» пропонуємо проводити кожні два місяці.

Отже, запропоновані заходи будуть сприяти підвищенню якості обслуговування в кафе «Том-ям».

3.3 Ефективність запропонованих заходів

Проведемо розрахунок економічних показників впровадження запропонованих заходів щодо покращення якості обслуговування в кафе «Том-ям». Між якістю та ефективністю існує пряма залежність. Підвищення якості сприяє зростанню ефективності, що призводить до зниження витрат та підвищенню прибутку.

В таблиці 3.2 подано витрати на запропоновані заходи підвищення якості обслуговування в кафе «Том-ям».

Таблиця 3.2 – Загальні витрати на заходи щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Том-ям»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
1. Витрати на навчання персоналу	
- навчання кухарів	30,0
- навчання офіціантів	11,0
2. Витрати на програму «Таємний гість» - 6 разів на рік	72,0
Разом	113,0

Як видно загальні витрати на впровадження запропонованих заходів будуть становити – 113,0 тис. грн. З них витрати на навчання персоналу: кухарів – 30,0 тис. грн.; офіціантів – 11,0 тис. грн., програма «Таємний гість» - $6 \times 12,0 = 72,0$ тис. грн.

В таблиці 3.3 подано прогнозний розрахунок зростання доходу кафе «Том-ям» за всіма запропонованими заходами щодо підвищення якості обслуговування в кафе.

Таблиця 3.3 – Прогнозні показники зростання доходу кафе «Том-ям» від запропонованих заходів, %

Заходи	Зростання доходу, %
1. Навчання персоналу	3,0
2. Програма «Таємний гість»	2,0
Разом	5,0

Відповідно до табл. 3.3, зростання доходу кафе «Том-ям» від проведення заходів навчання персоналу – 3,0%, від програми «Таємний гість» - 2,0%. Загалом прогнозується зростання доходу кафе на 5,0%

В таблиці 3.4 подані економічні показники впровадження запропонованих заходів щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Том-ям».

Таблиця 3.4 – Економічні показники впровадження заходів

Заходи	Зростання доходу, %	Зростання доходу, тис. грн.	Витрати на запропоновані заходи, тис. грн.	Економічний ефект
1. Навчання персоналу	3,0	130,75	41,0	89,75
2. Програма «Таємний гість»	2,0	118,5	72,0	46,50
Разом	5,0	249,25	113,0	136,25

Отже, загальні витрати на заходи щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Том-ям» будуть становити 113,0 тис. грн. Зростання доходу очікується на рівні 5,0%, або на 249,25 тис. грн. Економічна ефективність становить 136,25 тис. грн.

Існує така проблема як можлива втрата постійних клієнтів кафе «Том-ям». У закладу дуже багато постійних клієнтів, але ймовірність того, що вони будуть відвідувати саме це кафе і не захочуть поміняти його на краще, не така вже й велика.

Це питання можна вирішити такими способами:

1. Можна створити карти для постійних клієнтів, яка надаватиме знижку на продукцію кафе. Або ж можна створити карту накопичувальних бонусів, яка надалі буде давати право гостям розплачуватися накопиченими бонусами.

2. Можна придумати програму лояльності для постійних відвідувачів у вигляді знижки в день народження та отримання невеликих подарунків за рахунок закладу. Це можуть бути невеликі сувеніри (можливо у вигляді ручок із логотипом закладу, блокнотів, календарів тощо).

3. Можна розробити каву або чай невеликих обсягів у вигляді «комплімент від «Том-ям», що надається найчастішим гостям кафе.

Для покращення системи мотивації та прагнення персоналу кафе працювати на «відмінно» надаючи високій рівень якісного обслуговування гостей закладу пропонуємо:

- створити систему преміювання працівників (за високі оцінки під час проходження програми «Таємного гостя»). Що також дасть стимул персоналу якісно надавати послуги кафе;
- організувати психологічні тренінги з метою створення єдиного командного духу у співробітників;
- організувати побільше колективних заходів для відпочинку співробітників у неформальній обстановці (екскурсії, прогулянки за місто, спортивні заходи);
- визначати кращого працівника за підсумками кожного місяця та нагороджувати його премією або іншими цінними призами. Що дасть стимул персоналу, на найвищому рівні виконувати свої обов'язки.

У підсумку, можна зробити висновок про ефективність розроблених заходів щодо вдосконалення якості надання послуг в кафе «Том-ям».

Навчання персоналу, проведення програми «Таємний гість» і система преміювання співробітників допоможе виконувати свою роботу більш професійно. Всі запропоновані заходи будуть сприяти підвищенню якості обслуговування в кафе «Том-ям», зростанню позитивного іміджу закладу в очах гостей, підвищенню ефективності його діяльності та зростанню додаткового доходу та прибутку кафе.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі здійсненого у кваліфікаційній роботі дослідження доцільно зробити наступні узагальнення та висновки:

Зовнішнє середовище організації – економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), географічні, які перебувають поза межами організації. Завданням аналізу зовнішнього середовища ресторанного підприємства є: виявлення й оцінка факторів, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства та вивчення змін, які впливають на діяльність підприємств, і визначення їх тенденцій. У межах макросередовища діють такі фактори: економічні, правові, політичні, соціальні, технологічні та географічні.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні можливостей і загроз, на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив. Аналіз зовнішнього середовища є складовою так названого SWOT аналізу. Завдання аналізу полягає у віднайдені реальних можливостей, для забезпечення конкурентних переваг підприємства. Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

В процесі управління діяльністю підприємств, що функціонують в сфері ресторанного бізнесу, використовуватись різноманітні показники, які охоплюють всі напрямки їх діяльності. За напрямками діяльності виділяють такі групи показників: показники, що характеризують величину, структуру та динаміку доходів підприємств ресторанного бізнесу; показники, що характеризують величину, структуру та динаміку витрат підприємств ресторанного бізнесу; показники стану та ефективності використання трудових

та матеріальних ресурсів; показники, що характеризують цінову політику підприємств ресторанного бізнесу; показники, що характеризують рівень конкурентоспроможності товару, продукції, послуг; показники результативності та ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу; показники стану та ефективності використання інвестованого капіталу.

Для підприємств ресторанного бізнесу показники КРІ можуть відбивати фінансовий стан ресторанного закладу, задоволеність клієнтів, якість маркетингу, ефективність управління та експлуатаційні витрати. Всі показники КРІ для ресторанних закладів, як правило, групуються в розрізі наступних функціональних напрямів: КРІ управління персоналом, КРІ управління виробництвом страв, КРІ управління продажами ресторану, КРІ управління маркетингом:

Основні економічні показники закладу, які треба аналізувати і коригувати в процесі роботи це базові показники, які показують, наскільки ефективний ресторанний бізнес, зокрема: загальний виторг, повна собівартість послуг, прибуток від реалізації, рентабельність послуг, витрати на гривню. Розрахунок зазначених показників дає можливість оцінити ефективність діяльності закладу ресторанного господарства.

Заклад «Том-ям» розташований в історичному центрі міста за адресою: вулиця Театральна, 35, м. Коломия, Івано-Франківська область, 78203. Це місце для цінителів швидкої їжі смачної паназіатської кухні. Дизайн ресторану виконаний у сучасному стилі, у золотистих, бронзових та чорних тонах. У залі розміщені круглі столики з лавками та кріслами, а також диванчики. За формою власності це фізична особа підприємець. Кількість працівників: 8 Кафе «Том-ям» успішно здійснює діяльність у сфері ресторанного господарства з 2013 року, за цей завоювало авторитет серед любителів тайської кухні. Меню закладу складається з готових страв та меню «Зроби сам», яке пропонує відвідувачам основні компоненти та додатки до страв на їх смак.

З аналізу основних показників можна зробити висновки, що у закладі «Том-ям», в 2022 році товарооборот знизився на 9,91% порівняно з 2021 роком,

або на 118526 грн. Прибуток від реалізації продукції в 2022 році, порівняно з 2021 зменшився на 117880 грн., або на 18,25%. Рентабельність закладу знизилась на 9,26%. У 2023 році спостерігається збільшення товарообороту на 63811 грн. або 5,92%. Проте прибуток кафе «Том-ям» у 2023 році зменшився на 2,94% (15517 грн.), це пов'язано зі збільшенням витрат закладу у порівнянні з 2022 роком на 79333 грн. або 14,44%. Це призвело до зниження рентабельності кафе у 2023 році до 45% з 49% у 2022 році, тобто рентабельність продажів знизилась на 4 в.п. або 8,16%. З огляду на проведені аналізи та внутрішні данні діяльності закладу, можна зробити висновок що рівень відвідування закладу знижується протягом 2021-2023 років на 12% та 6% відповідно.

За допомогою PEST-аналізу виявлено основні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори на ефективність функціонування кафе. Так, політичні фактори негативно впливають на роботу кафе. Що стосується економічних факторів, то вони мають великий вплив на кафе, зокрема негативний вплив має нестабільність політичної ситуації та військові події, що обумовило коливання курсу валюти та скорочення ринку сфери послуг, а як наслідок зниження платоспроможності споживачів ресторанної продукції та послуг. Вплив соціальних факторів носить позитивний і нейтральний характер. Технологічний фактор позитивно вплине на заклад таким чинником, як переваги Інтернету в просуванні продукції.

За результатами проведеного SWOT-аналіз кафе «Том-ям» можна зробити висновок, що заклад знаходиться на полі сильних сторін плюс загроз. Результати SWOT-аналізу визначають стійку позицію закладу на ринку із переважанням сильних сторін діяльності та наявністю значних можливостей розвитку, поряд з цим необхідно стабілізувати діяльність закладу за рахунок нівелювання негативних чинників та уникнення (зменшення ризику) загроз.

Господарювання в сучасних складних умовах воєнного стану підвищує значення аналізу фінансового стану як необхідної складової процесу управління закладом. Практичною реалізацією даного напрямку фінансового

аналізу є, перш за все, виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування кав'ярні, визначення перспектив її подальшого розвитку.

Таким чином, з метою розробки пропозиції щодо вдосконалення управлінської діяльності кав'ярні запропоновано наступні заходи:

- стимулювання збуту, тобто, якщо буде прискорення придбання товарів і послуг споживачами, то це приведе до підвищення іміджу ресторану, залучення потоку клієнтів і збільшення прибутку;

- підвищенні якості роботи зі споживачами, а саме: проведення тренінгів для персоналу по роботі з клієнтами та підвищена увага до думки споживачів, то це дозволить підвищити професійні знання працівників, а також соціологічні дані споживача про кафе;

- підвищенні якості готування страв, а саме посилення контролю якості, що дозволить бути більш конкурентоспроможним;

- пряму співпрацю з постачальниками, що дозволить зменшити ризик, пов'язаний з виходом на ринок, послабить активність конкурентів, а також знизить витрати виробництва.

Під час проведення дослідження рівня якості обслуговування в кафе «Том-ям» та на основі проведеного SWOT – аналізу, пропонуємо наступні заходи, щодо покращення якості обслуговування в кафе: навчання персоналу (підвищення кваліфікації), Запровадити програму дослідження якості обслуговування «Таємний гість». Економічна ефективність запропонованих заходів становить 136,25 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В.В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 342 с.
2. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 42. 2020. С. 117-122.
3. Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2018.-360с.
4. Бондаренко І.В. Сучасний маркетинг (у схемах, малюнках, таблицях, термінологічних поясненнях): навч. посіб. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток ЛТД», 2019. 326 с.
5. Булах А.І. Стратегічні цілі маркетингового планування діяльності підприємств. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матер. XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції*, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 138.
6. Воронюк Т.А. Тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства у Чернівецькій області. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 2. С. 52–59.
7. Гаєвська А.Ю. Стратегічний менеджмент та маркетинг. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матер. XXI Всеукраїнської щорічної 53 студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю*, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С.146.
8. Гладських О. Бум концептуальних ресторанів закінчується. Що далі? — огляд ресторанного ринку. URL: <https://rau.ua/novyni/obzor-restorannogorynka/https://rau.ua/novyni/obzor-restorannogo-gynka> (дата звернення: 16.02.2024)
9. Гревцева Н., Верешко Ю. Стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні у 2022 році. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції*, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. 352 с.

10. Гросул В.А. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2336/> (дата звернення: 16.03.2024)
11. Гринько Т., Вишневецька М. Обґрунтування стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства у VUCA-світі. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3 (64). С. 21–28.
12. Гринько Т., Каціна К. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво*. 2019. №43. С. 104–114.
13. Гурбик Ю.О., Сальнікова М.П., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. №20. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9>. (дата звернення: 06.04.2024)
14. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. К.: «ВД «Професіонал», 2019. 320 с.
15. Якименко-Терещенко Н.В. Дослідження та оптимізація економічних процесів в готельно- ресторанному бізнесі: кол. монографія. Харків: НТУ «ХП», 2019. 100 с.
16. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегії підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №5. URL: <https://www.easterneurope-bm.in.ua/5-2019-ukr>. (дата звернення: 26.03.2024)
17. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2019. 524 с.
18. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
19. Компанець К., Литвишко Л., Артемчук В. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект – XXI*. 2021. №1. С. 82–86.
20. КРІ в ресторанному бізнесі. Сайт консалтингової компанії Qlever Solutions. - URL: <http://blog.qleversolutions.ru/2013/bi-in-the-restaurant-business/#more255> (дата звернення: 23.02.2024)

21. Лук'янчук О.М., Волкова Д.В., Лізан К.А. конкурентоспроможність підприємства: сутність та особливості оцінки. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Одеса, 28 травня 2020. Одеса, 2020. С. 11-12.

22. Луцяк В.В., Чорна Л.О., Пронько А.О. Застосування сучасних методів дослідження в маркетинговій діяльності підприємства для визначення ринкових перспектив. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7621> (дата звернення: 4.04.2024)

23. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Випуск 2 (25). С. 241-244.

24. Мамотенко Д.Ю., Сдобнова В.С. Вплив зовнішнього середовища на підприємства готельно-ресторанного бізнесу URL: <https://conferences.vntu.edu.ua> (дата звернення: 03.02.2024)

25. Насонова О. Ресторанний бізнес в кризу. *Економічна правда*. 17.02.2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/02/17/671122/>

26. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 344 с.

27. Обсяг ресторанного ринку в Україні у 2021 році. URL: <http://restaurantconsulting.com.ua/uk/obsjag-restorannogo-rinku-v-ukraini-u-2021-roci> (дата звернення: 03.02.2024)

28. Омеляненко Т.В., Короткова К.О. Розвиток малого підприємництва та малого бізнесу в Україні: чинники впливу та актуальні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7584> (дата звернення: 13.03.2024)

29. Пацалюк К.О. Складові елементи системи маркетингових комунікацій. *Сталий розвиток економіки*. 2020. №3. С.346-349.

30. Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №4. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/> (дата звернення: 03.04.2023)

31. Посто́ва, В.В., Лук'янець, А.В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. №14. 2020. С. 63-67. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.12> (дата звернення: 13.02.2024)
32. Посто́ва В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. № 24. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-20> (дата звернення 03.04.2024)
33. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 344 с.
34. Рябенюк М.О. Інноваційні заходи забезпечення конкурентних переваг підприємств у сфері ресторанного господарства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2019. Vol. 3. С. 94-96.
35. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. №6. С. 24-30.
36. Соколовська О.О., Данько Н.І., Михальчук А.С. Аналіз готельно-ресторанного підприємства для розробки маркетингової стратегії, на прикладі ресторану «Мілена». *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»* Вип. 14, 2021. С. 161-168 DOI: 10.26565/2310-9513-2021-14-16. (дата звернення: 03.02.2024)
37. Чепурда Г.М. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: колективна монографія. ЧДТЕУ Черкаси: ЧДТУ, 2019. 157 с.
38. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
39. Сухенько Ю.Г., Сухенько В.Ю. Особливості ресторанного бізнесу в Україні. URL: <http://who-is-who.com.ua/bookmarket> (дата звернення: 12.03.2024)
40. Танасійчук А.М., Поліщук І.І., Громова О.Є., Бондаренко В.М., Гевчук А.В., Поліщук Н. Маркетинг: навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «МеркьюріПоділля». 2019. 292 с.
41. Таран-Лала О.М. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 12.03.2024)

42. Фактори (області) зовнішнього середовища підприємства URL: <https://buklib.net/books/36593/> (дата звернення: 02.03.2024)

43. Янковська Г.В. Сутність маркетингових комунікацій та їх місця у системі маркетингу. *Наука й економіка*. 2021. №4 (20). С. 98-101.

44. Самокіщук М. Методичні підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища ресторанного підприємства. XIII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, 18 квітня 2024 р.), Ч. 4. С. 223-229.

