

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «POMIDORO'S», М. БРОВАРИ, КИЇВСЬКА ОБЛ.

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

Белов
Володимир Євгенович

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

*підпис
керівника*

Салімон Ольга
Миколаївна

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

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....

1.1. Стратегічний аналіз: сутність та методичні підходи до його проведення.....

1.2. Особливості проведення стратегічного аналізу підприємств ресторанного господарства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «POMIDORO'S», М. БРОВАРИ, КИЇВСЬКОЇ ОБЛ......

2.1. Визначення ефективності організації процесу аналізу діяльності підприємства.....

2.2. Аналіз ефективності маркетингових інструментів в аналізі діяльності ресторану

2.3. Оцінювання ефективності формування стратегії ресторану.....

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «POMIDORO'S», М. БРОВАРИ, КИЇВСЬКОЇ ОБЛ......

3.1. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку ресторану.

3.2. Ефективність та результативність реалізації заходів з удосконалення стратегії розвитку ресторану.....

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність. Інтеграційні процеси в Україні зумовлюють необхідність застосовувати сучасні методи управління підприємством. Це, насамперед, стосується підходів аналізу взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, а також всебічної оцінки його внутрішнього потенціалу. Найбільш повно цим вимогам відповідають методи стратегічного аналізу, за результатами використання яких визначаються потенційні можливості підприємства, здійснюється оцінка його внутрішнього і зовнішнього середовища з орієнтацією на довгострокову перспективу, обґрунтовується система стратегій, спрямованих на посилення позицій підприємства в ринковому середовищі, зменшення і подолання наявних загроз.

У науковій літературі дослідженням стратегічного аналізу, його методології займалися такі науковці, як: Д. А. Акер, В. П. Баранчєєв, Г. А. Бурєніна, М. В. Володькіна, Г. М. Давидов, Л. Є. Довгань, А. Т. Керимов, О. С. Кириченко, М. І. Ковальчук, І. М. Парасій-Вєргунєнко, В. В. Пастухова, К. І. Рєдченко, Є. А. Уткін та інші.

Серед науковців, які досліджують проблеми стратегічного аналізу, відсутній єдиний підхід до послідовності здійснення стратегічного аналізу. А на запропонованих ними етапах, зазвичай, відсутня перевірка отриманої інформації про потенціал, внутрішнє чи зовнішнє середовище на відповідність цілям підприємства, що є дуже важливим із урахуванням поширення цільового та конкурентного підходів до трактування поняття потенціалу і стратегічного аналізу загалом. А поняття механізму здійснення стратегічного аналізу в науковій літературі взагалі не розглянуто. Це обумовлює **актуальність** теми дослідження та доцільність розгляду кадрової політики підприємства.

Мета роботи - вивчення питань що стосуються стратегічного аналізу діяльності підприємств ресторанного бізнесу та визначення шляхів покращення та впровадження нових напрямків розвитку.

Предмет дослідження - теоретичні, методологічні та практичні розробки для реалізація стратегічного аналізу суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегічного аналізу суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети нами були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність стратегічного аналізу у ресторанного бізнесі;
- дослідити методичні підходи до проведення стратегічного аналізу підприємств ресторанного бізнесу; надати організаційно-економічну характеристику ресторану «POMIDORO'S»;
- провести аналіз організації маркетингової стратегії ресторану «POMIDORO'S»;
- оцінити ефективність формування стратегії ресторану «POMIDORO'S»;
- обґрунтувати стратегію розвитку ресторану «POMIDORO'S»;
- визначити ресурсне забезпечення реалізації стратегії розвитку ресторану «POMIDORO'S»;
- дослідити ефективність та результативність реалізації стратегії розвитку ресторану «POMIDORO'S».

Методологічною основою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з галузі соціального управління, менеджменту, законодавчі й нормативні акти, що регламентують діяльність господарюючих суб'єктів.

Інформаційною базою дослідження стали монографії, періодичні видання, статистична інформація та звітна документація досліджуваного підприємства. Наукові розробки та дослідження сучасних українських вчених вказують, що в основі загальносуспільних явищ трансформації українського суспільства і реалізації економічного потенціалу держави знаходиться стимулювання діяльності, якість людських ресурсів і їхнього використання та

створення механізму методологічної бази для реалізації цієї складної задачі на рівні державного управління, підприємств, особистості.

Практичне значення роботи полягає в тому, що рекомендації та пропозиції, викладені в дипломній роботі, можуть бути використані менеджерами вітчизняних ресторанів, зокрема ресторану «POMIDORO'S» для впровадження нової та удосконалення існуючої стратегії розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативноправові акти України, монографії, матеріали науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності закладів ресторанного господарства м. Києва, інтернет-ресурси, власні дослідження.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2019 (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 стор., на яких представлено 21 таблиця та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Стратегічний аналіз: сутність та методичні підходи до його проведення

В умовах нестабільності та складності кон'юнктури ринку, посилення конкурентної боротьби, зміни законодавства досягти успіху в підприємницькій діяльності, забезпечити найбільш прийнятний та оптимальний розвиток у визначеному напрямі зможуть лише ті підприємства, які мають визначену місію, організаційну культуру, творчий підхід до вирішення проблем, передбачають реакцію на зміни та загрози в ринковому середовищі та використовують усі інструменти для підвищення конкурентоспроможності. Керівники таких підприємств повинні мати стратегічне мислення, приймати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення, а основою та інформаційною базою для цього виступає саме стратегічний аналіз.

Перші праці, у яких згадується стратегічний аналіз, трактують його суть у широкому аспекті. Зокрема, І. Х. Ансофф поняття стратегічного аналізу та процесу формування стратегії підприємства розглядає як єдине ціле. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд вважають, що він є основою здійснення правильного стратегічного вибору, на основі обґрунтування альтернатив та критеріїв вибору. Інші вчені найчастіше розглядають як [1]: спосіб перетворення інформації, отриманої у результаті аналізу середовища, на стратегію (стратегічний план) підприємства; виконання функції управління, яка спрямована на перспективу; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення напрямку розвитку; метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролінгу інформаційно-аналітичними даними.

Загалом, стратегічний аналіз – це процес безперервного комплексного дослідження впливу чинників зовнішнього оточення і факторів внутрішнього середовища на поточну конкурентну позицію підприємства на ринку та виявлення умов і можливостей його подальшого успішного функціонування в умовах ринкового господарювання.

Існують різні підходи до визначення етапів стратегічного аналізу. Спільним є те, що більшість науковців наголошують на важливості етапів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, проте різняться думки щодо виділення першого та заключного етапів стратегічного аналізу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення етапів стратегічного аналізу

Автори 1	Етапи стратегічного аналізу 2
Аакер Д. А.	1. Аналіз зовнішнього відносно підприємства середовища; 2. Виділення можливостей та загроз, можливих тенденцій і стратегічно важливих невизначеностей за результатами зовнішнього аналізу; 3. Аналіз внутрішньої ситуації; 4. Виокремлення сильних і слабких сторін, проблемних моментів, можливих обмежень та невизначеностей за результатами внутрішнього аналізу; 5. Визначення переліку стратегічних альтернатив та вибір серед них оптимальної
Баранчєв В. П.	1. Аналіз для встановлення місії та цілей; 2. Аналіз внутрішнього середовища на основі оцінки стратегічного потенціалу; 3. Аналіз умов (клімату) у зовнішньому середовищі; 4. Стратегічне позиціонування.
Володькіна М. В.	1. Аналіз майбутнього на основі інформації про можливі зміни у тенденціях, загрозах та можливостях; 2. Аналіз власної позиції підприємства та можливості його покращення; 3. Вибір стратегії відповідно до пріоритетів; 4. Аналіз наявних видів діяльності та можливостей і виявлення нових та перспективних видів; 5. Постановка тактичних та стратегічних завдань.
Горіна Т. Ю.	1. Управлінська діагностика внутрішнього середовища; 2. Аналіз загального зовнішнього середовища; 3. Конкурентний галузевий аналіз; 4. Позиціонування підприємства; 5. Портфельний аналіз.
Кириченко О. С.	1. Діагностика стану організації за поточний період; 2. Формування стратегічного бачення діяльності; 3. Визначення місії та стратегічних цілей; 4. Розгляд і оцінка варіантів альтернативних стратегій; 5. Аналіз обраної стратегії; 6. Остаточне прийняття та реалізація стратегії; 7. Оцінка наслідків реалізації стратегії і можливих необхідних змін у стратегічному плані.
Ковальчук М. І.	1. Вивчення явищ та процесів, пов'язаних із господарською діяльністю; 2. Аналіз стану господарських справ підприємства; 3. Визначення переліку та вибір одного із варіантів господарських процесів.

Продовження табл. 1.1

1	2
Левик І. С.	1. Аналіз стратегічних цілей (місії, проблем, тощо), пов'язаних із стратегічним розвитком підприємства; 2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства та його зовнішнього середовища; 3. Аналіз стратегічних альтернатив та виявлення оптимального із них; 4. Аналіз реалізації стратегічного управлінського рішення (за етапами його виконання); 5. Доповнення бази даних стратегічного аналізу ефективними апробованими управлінськими рішеннями.
Мізюк Б. М.	1. Формування цілей і завдань аналізу; 2. Збір інформації і оцінювання ситуації; 3. Встановлення причинно-наслідкових взаємодій факторів і визначення загроз та можливостей.
Парасій- Вергуненко І. М.	1. Аналіз фінансового стану, позиції на ринку та їх динаміки; 2. Аналіз розриву між фактичним станом та встановленими стратегічними цілями; 3. Оцінювання ресурсного потенціалу й аналіз його достатності для досягнення встановлених цілей; 4. Прогнозування подій, які можуть відбутись у макро- та мікросередовищі та позитивно чи негативно вплинути на діяльність установи; 5. Визначення причин доцільності заходів, які заплановані та встановлення оптимальних методів і шляхів досягнення стратегічних цілей; 6. Аналіз на ризикованість та прибутковість усіх процесів і ресурсів з метою їх оптимізації; 7. Визначення відхилень отриманих фактичних даних від цілей та встановлення їх причин із використанням факторного аналізу.
Пастухова В. В.	1. Встановлення проблем стратегічно важливих для підприємства; 2. Діагностика стану підприємства із оцінкою його стратегічного потенціалу; 3. Вивчення зовнішнього середовища як привабливого/непривабливого за сегментами діяльності; 4. Визначення позиції підприємства у стратегічних господарських зонах
Райковська І. Т.	1. Аналіз майнового та фінансового потенціалу суб'єкта господарювання; 2. Визначення ринкової позиції суб'єкта господарювання (опис ринкової ситуації, виявлення тенденцій ринку, визначення напрямів і особливостей розвитку підприємства); 3. Аналітична оцінка та діагностика стратегічної позиції суб'єкта господарювання (аналіз внутрішнього середовища, аналіз зовнішнього середовища, аналіз середовища загалом); 4. Використання результатів стратегічного аналізу для розробки та обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта господарювання.
Редченко К. І	1. Аналіз ідеї; 2. Аналіз можливостей; 3. Аналіз виконання; 4. Аналіз модернізації; 5. Аналіз досвіду
Саєнко М. Г.	1. Аналіз можливостей підприємства та його стратегічних цілей на їх відповідність між собою і встановлення розриву між ними; 2. Визначення альтернативних варіантів можливого розвитку у майбутньому.
Уткін Е. А.	1. Порівняння обраних цілей та реальних можливостей, які визначені середовищем функціонування підприємства та аналіз розриву між ними; 2. Визначення переліку стратегічних альтернатив щодо майбутнього стану та розвитку підприємства.

Проведене дослідження наукових підходів показало, що етапи стратегічного аналізу мають бути визначені відповідно до тих об'єктів

стратегічного аналізу, які необхідно досліджувати. На нашу думку, основними об'єктами стратегічного аналізу повинні бути життєвий цикл підприємства, внутрішнє середовище підприємства, конкурентна позиція підприємства, зовнішнє середовище непрямого та прямого впливу, які досліджуються з метою обґрунтування стратегічних управлінських рішень (рис. 1.1).

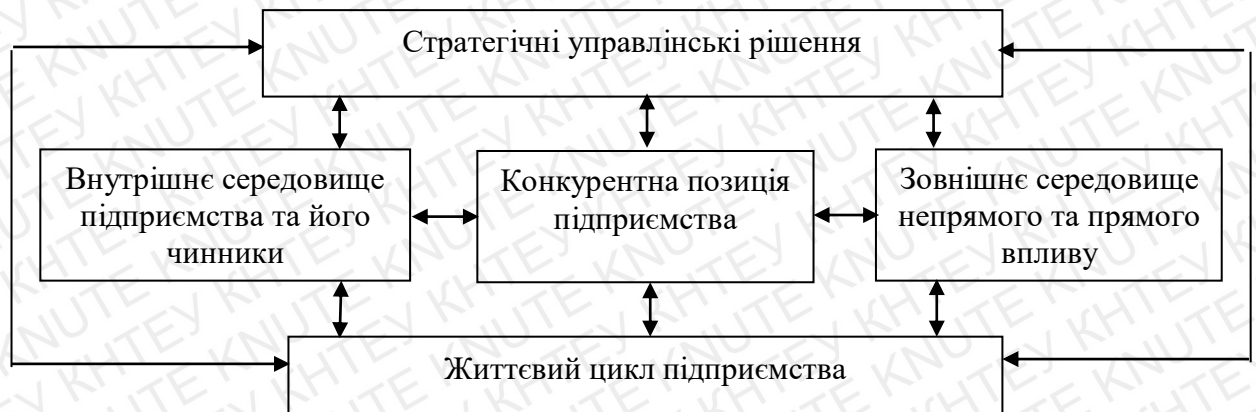


Рис. 1.1. Об'єкти стратегічного аналізу

1.2. Особливості проведення стратегічного аналізу підприємств ресторанного господарства

Відповідно до вищезазначених об'єктів стратегічний аналіз на підприємстві доцільно здійснювати у такій послідовності (рис. 1.2):

1. Аналіз життєвого циклу підприємства. Саме з цього етапу варто розпочинати проведення стратегічного аналізу, оскільки він дозволить визначити, на якій фазі циклу знаходиться підприємство та відповідно з'ясувати проблеми, які перед ним постають, оцінити стратегічні цілі і завдання для того, щоб надалі об'єктивно дослідити позитивний і негативний вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та прийняти ефективні стратегічні управлінські рішення щодо вибору стратегій розвитку. Для діагностування етапів розвитку підприємства можуть використовуватися моделі життєвого циклу І. Адізеса, Л. Грейнера, Д. Міллера, Б. Мільнера, А. Пригожина, П.Фрізен, А. Шамрая та ін. При цьому варто використовувати

кілька моделей одночасно, адже тоді можна отримати більш об'єктивний результат.



Рис. 1.2. Етапи проведення стратегічного аналізу

Джерело: Сформовано автором на основі досліджень []

2. Аналіз зовнішнього середовища. Цей етап передбачає аналіз зовнішнього середовища як непрямого впливу, так і прямого впливу на підприємство і дає змогу визначити певні можливості і загрози.

Існують різні підходи до визначення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність підприємства. Досить поширеним є підхід, який отримав назву PEST-аналіз (досліджуються політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори). Крім факторів, які охоплює PEST-аналіз, вчені виокремлюють і інші, класифікуючи найчастіше за такими групами: економічні, політичні, соціально-культурні, техніко-технологічні, міжнародні, географічні, природно-екологічні, демографічні, ринкові фактори. Аналіз різних компонентів зовнішнього середовища непрямого впливу варто проводити не автономно, а системно, відстежуючи як власні зміни конкретної компоненти, так і її вплив на інші.

Найбільш поширеним підходом до аналізу зовнішнього середовища прямого впливу є дослідження п'яти конкурентних сил М. Портера (наявних та потенційних конкурентів, товарів-замінників, покупців (споживачів) та постачальників).

Також часто для проведення аналізу загальної ситуації та конкуренції використовують методику, запропоновану А. Томпсоном та Дж. Стріклендом, яка дозволяє адекватно оцінити ситуацію в галузі, визначити характер та рівень конкурентної боротьби.

3. Аналіз внутрішнього середовища. Полягає в оцінюванні потенціалу підприємства та виявленні сильних і слабких сторін його діяльності. На сьогодні немає єдиного підходу до визначення чинників внутрішнього середовища, які б повною мірою дали можливість оцінити сильні і слабкі риси підприємства. На нашу думку, варто аналізувати внутрішнє середовище підприємства комплексно, досліджуючи ресурсну складову (основні засоби, людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси), функціональні напрями діяльності підприємства (виробничу, фінансову, маркетингову, інвестиційну, інноваційну, логістичну та зовнішньоекономічну діяльності),

управлінський аспект (реалізацію загальних функцій менеджменту – планування, організація, мотивація, регулювання, контроль), ефективність діяльності, а також організаційну культуру.

4. Аналіз стратегічних альтернатив. На цьому етапі проводиться визначення найважливіших стратегічних господарських одиниць, аналіз стратегічного портфеля підприємства, а також здійснюється оцінка конкурентних позицій підприємства з метою визначення конкурентних переваг, формування альтернативного набору стратегій для кожної господарської одиниці та вибору найбільш оптимальних. Для цього варто використовувати одночасно різні методи портфельного аналізу, підходи до оцінки конкурентоспроможності як продукції, підприємства, так і галузі, бенчмаркінг та інші інструменти стратегічного аналізу. Так, наприклад, найважливішою перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Вибір тих чи інших інструментів стратегічного аналізу на кожному етапі залежить від багатьох чинників, основними з яких є: стратегічні цілі власників, доступність інформації, ресурсне забезпечення тощо.

Визначені за результатами стратегічного аналізу стратегічні альтернативи допомагають керівникам підприємств сформулювати найоптимальніший набір стратегій (стратегічних управлінських рішень) для подальшого розвитку підприємства.

Отже, дотримання визначеної послідовності проведення стратегічного аналізу дозволяє визначити проблеми і завдання, можливості і загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі риси підприємства, стан і тенденції зміни конкурентних позицій та їх залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку.

При проведенні стратегічного аналізу середовища найбільш поширеним є метод SWOT-аналізу. Розглянемо його більш детально.

Метод SWOT (у перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) ґрунтований на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цього методу можна встановити взаємозв'язки між силою й слабкістю, що властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями.

Спершу виявляють сильні й слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розроблення стратегії підприємства. Томпсон і Стрикланд запропонували приблизно такий набір характеристик, висновків за якими дає змогу скласти список слабких та сильних сторін підприємства, а також перелік загроз і можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем.

У практичній діяльності підприємство може доповнити список тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, які відображають конкретну ситуацію.

Після складання списку сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей встановлюють зв'язки між ними. Для цього складають матрицю (рис. 1.3).

Ліворуч у матриці виділяють два блоки, в які вписують усі виявлені на першому етапі аналізу сильні й слабкі сторони підприємства.

	Можливості 1, 2, 3...	Загрози 1, 2, 3...
Сильні сторони		
1	Поле СіМ	Поле СіЗ
2		
3		
Слабкі сторони		
1	Поле СліМ	Поле СліЗ
2		
3		

Рис. 1.3. Матриця сильних і слабких сторін, можливостей та загроз

Джерело: Сформовано автором на основі досліджень []

У верхній частині – блоки можливостей і загроз. На перетині блоків утворюються чотири поля: СІМ (сила і можливості); СІЗ (сила і загрози); СліМ (слабкості та можливості); СліЗ (слабкості й загрози). На кожному полі дослідник розглядає всі можливі парні комбінації і виділяє з них ті, які необхідно врахувати при розробленні стратегії поведінки підприємства. Аналіз таких взаємопов'язаних чинників дає змогу зробити висновки про реальне становище підприємства і необхідність стратегічних змін.

Для успішного аналізу оточення підприємства за методом SWOT важливо не тільки виявити загрози і можливості, а й оцінити їх із точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства.

Потім усі три експертні оцінки перемножують і так одержують інтегровану оцінку, що показує ступінь важливості фактора для підприємства. За допомогою такої оцінки керівництво підприємства з'ясовує, які з факторів середовища мають важливіше значення для підприємства і тому заслуговують на особливу увагу.

Аналіз середовища – це дуже складний і важливий процес для вироблення стратегії підприємства. Він потребує постійного спостереження й оцінки факторів, встановлення зв'язку між ними, а також виявлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, наявних у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ВІДНОСИН РЕСТОРАНУ «POMIDORO'S», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності закладу

Товариство з обмеженою відповідальністю є засновником та власником мережі ресторанів, що з'явилася на світ завдяки об'єднанню ідей і зусиль двох друзів. Створюючи перше POMIDORO'S власники ресторану прагнули продумати кожну дрібницю, щоб зробити заклад по-справжньому сімейним. Адже творці ресторанної мережі - щасливі батьки: кожен - батько трьох дітей. І, звичайно, обидва добре знають, що припаде до смаку дітям і їх батькам. Так тут з'явилися просторі дитячі кімнати з безліччю розваг, а доброзичливі аніматори стали постійними членами даної команди. Також тут є все, що може знадобитися батькам і їх малюкам: від столиків для сповивання до дитячих стільців і дитячих столових приладів.

У POMIDORO'S комфортно не лише дітям, але і їх батькам, а також гостям, які ще не замислюються про створення сім'ї. Кожен знайде тут щось своє: для батьків сімейства - футбол, пиво і соковиті стейки, для молодих мам - зустріч із подругами за келихом вина і легкими італійськими салатами, для їх дітей - пригощання з дитячого меню і розваги на будь-який смак.

Затишні і світлі ресторани POMIDORO'S щодня радують як дорослих так і маленьких гостей. Тут багато світла, зелені, кольорів і життя. Найголовніше для них: створити зручність і затишок для сім'ї, а особливу увагу приділяють дітям. Сім'я - це те місце, де завжди чекають, де завжди раді зустрічі і ти відчуваєш себе затишно, комфортно і зручно. В усіх POMIDORO'S є досконало обладнані окремі дитячі кімнати, в яких маленькі гості грають зі своїми улюбленими іграшками, дивляться мультфільми, малюють, стрибають, розважаються як в себе вдома. В усіх дитячих кімнатах працює няня. За попереднім записом, проводяться майстер-класи від шеф-кухаря. Дитячі дні народження з аніматорами і розвагами для дітей дуже популярні серед маленьких гостей.

Ресторани пропонують страви італійської, європейської та американської кухні.

Конкурентними перевагам POMIDORO'S є наступні.

Авторська італійська кухня. Авторська кухня - це мистецтво поєднання простих інгредієнтів таким чином, щоб вийшло гармонійно та смачно. Кухар, який створює страву авторської кухні, намагається готувати унікальні страви. Його робота - поєднання натхнення, майстерності та досвіду. В авторській кухні не існує запозичених рецептів. Інакше страва не буде особливою та унікальною.

Особливостями створення ресторанної мережі POMIDORO'S є:

- враховуючи широкий перелік характеристик споживачів і комерційну спрямованість операцій на масового споживача, постає необхідність уніфікації пропозиції;
- підприємства, що входять до складу ресторанної мережі, прагнуть одноманітності всіх її елементів (власних або включених на підставі договору франчайзингу), оскільки стандартизація полегшує поширення позитивного досвіду. Важливо, щоб споживачі знали, що позитивний досвід одного з підприємств буде поширений усередині всієї мережі, незалежно від місця розташування ресторанів;
- управління мережею підприємств значною мірою спрощується завдяки стандартизації продукції, сервісу та управлінської політики. З'являється можливість економії грошових коштів при закупівлі продуктів. Зменшуються витрати на наймання і навчання фахівців, спрощується контроль за якістю продукції та послуг. Споживач має чітке уявлення про те, що йому буде надано на будь-якому підприємстві.

Мережеві ресторани мають єдиний центр управління, централізоване постачання продуктами, сировиною і напівфабрикатами, однакове меню з відносно обмеженим асортиментом.

Створення або приєднання до мережі ресторанів дає змогу істотно зменшити витрати за рахунок централізованого постачання, корпоративного стилю управління, єдиного меню, цільових рекламних акцій та інших чинників.

Франчайзинг - організація ресторанного бізнесу, за якої власник торгової марки, торгового імені або авторського права на виробничу систему (франчайзер) дозволяє іншій фірмі (франчайзі) їх використання за виконання певних умов.

За визначенням Міжнародної франшизної асоціації (International Franchise Association), франшиза є безперервними взаєминами між франчайзером і франчайзі, за яких всі знання, досвід, виробничі і маркетингові методи надаються франчайзі в обмін на термінове задоволення інтересів.

Майстер франчайзі - приватна особа, товариство або корпорація, що купили право представляти франчайзера на великій території (часто іншої країни) шляхом продажу франшиз.

Роялті - періодична (щоденна або щомісячна) сервісна плата франчайзі франчайзеру за права на бізнес, обсяг якої може становити від 2 до 11,5% доходів ресторану і безпосередньо залежить від обсягу продажу. Роялті є доповненням до первинної суми, сплаченої при укладанні договору між сторонами.

Щоб збільшити розмір платежів, франчайзер періодично проводить перевірки ресторанів, під час яких оглядає виробництво, зали і дає рекомендації щодо підвищення продуктивності праці та рентабельності ресторанів франчайзі (впровадження нових продуктів, устаткування, прогресивних технологій обслуговування). Водночас він контролює добір і навчання персоналу, сертифікацію і стандартизацію послуг.

На додаток до відрахувань від прибутку ресторани вносять плату за рекламу у розмірі 1-5% валового доходу. Засоби з рекламного фонду використовуються на проведення нових рекламних кампаній, стимулювання продажу і реалізацію спеціальних програм.

Фінансові умови франшизи POMIDORO'S

- вартість франшизи від 20 000 \$;
- термін окупності 24-36 міс.;
- інвестиції на 1 кв. м - 677 \$;
- роялті - 5% від обороту;
- маркетинг - 2% від обороту

У вартість франшизи включено дизайн-проект і технологічний проект, який буде розроблено під дане приміщення.

Організаційна структура POMIDORO'S базується на горизонтальному і вертикальному поділу праці. Горизонтальний поділ означає чітке встановлення функцій для кожного підрозділу підприємства, а вертикальне основане на рівнях управління.

Весь трудовий колектив POMIDORO'S можна поділити на адміністрацію і персонал. До адміністрації відносять:

- керівників, які організують роботу структурних підрозділів; вони приймають управлінські рішення і несуть повну відповідальність за результати роботи підприємства;
- спеціалістів, які приймають участь в розробці варіантів управлінських рішень і несуть відповідальність за якість виконаної роботи; це співробітники, які виконують функції економістів, бухгалтерів, юристів, технологів тощо;
- технічних виконавців, які мають професійно-технічну освіту і виконують допоміжні функції.

Персонал, зазвичай, поділяють на:

- робочих, які безпосередньо контактують з відвідувачами, до них відносяться офіціанти, бармени, сомельє тощо;
- робочих другої лінії, до функціональних обов'язків яких не входить контакт з гостями; вони підтримують приміщення і обладнання в робочому стані, готують продукцію до подачі тощо.



Рис.2.1. Організаційна структура управління POMIDORO'S

Структура управління знаходить своє конкретне вираження в схемі управління, складі органів і штатах апарату управління, принципах розподілу між ними управлінських функцій, положеннях про структурні підрозділи і посадові інструкції для робітників апарату управління, в системі підпорядкованості органів і управлінських робітників, їх взаємозв'язках в процесі управління [11, с.156].

На підприємстві Pomidoro's створена лінійна структура управління (рис. 2.1). тобто структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.

Лінійна структура управління є логічно побудованою і формально визначеною, але разом з тим і менш гнучкою.

Директор підприємства має наступні завдання та обов'язки:

- визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства;
- визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності;
- організує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції;
- забезпечує відповідність продукції кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва і якості продукції на основі широкого запровадження нової техніки і прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму;
- направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів;
- забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками і банками;
- організує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обґрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, широкого розповсюдження передового досвіду, а також максимальної мобілізації резервів виробництва шляхом досягнення високих техніко-економічних показників, підвищення технічного рівня і якості продукції, раціонального і економного витрачання всіх видів ресурсів;
- вживає заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, найкращого використання безпечних і сприятливих умов праці, додержання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища;
- здійснює заходи з соціального розвитку колективу підприємства, забезпечує розроблення, укладання і виконання колективного договору,

проводить роботу щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни, сприяє розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників;

- забезпечує сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності виробництва, а також підсилення відповідальності кожного працівника за доручену йому справу;

- вирішує всі питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам: заступникам керівника, керівникам виробничих підрозділів підприємства;

- забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління, зміцнення договірної дисципліни і обліку, господарського розрахунку;

- здійснює заходи щодо соціального захисту колективу підприємства, забезпечення і збереження зайнятості працівників;

- представляє підприємство в органах державної влади і у взаємовідносинах з партнерами.

Заступник директора з комерційних питань управляє фінансами та економікою підприємства, розробляє та впроваджує стандарти, правила і процедури фінансового планування, контролю та звітності на підприємстві, вирішує фінансово-економічні задачі та проводить трансфертні фінансові операції, що стосуються підприємства, забезпечує роботу з банківськими установами, розробляє та контролює дотримання поточних фінансових планів підприємства, розробляє та аналізує звіти фінансово-економічної діяльності підприємства, проводить фінансово-економічний аналіз діяльності та розробляє пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Заступник директора з маркетингу розроблює та реалізує маркетингову діяльність товариства, при цьому аналізує стан внутрішнього та зовнішнього ринків товарів та послуг з метою визначення факторів, що сприяють успіху в досягненні цілей підприємства, організує господарські зв'язки партнерів з маркетингової діяльності, готує та укладає угоди на постачання товарів, бере участь у

розробленні загальної цінової політики підприємства та визначенні конкретних цін товарів для окремих ринків та їх сегментів. Бере участь у встановленні зв'язків з виробниками (постачальниками) раціональних товарів, у розробленні стратегії виходу на нові ринки. Розробляє і підписує за дорученням дирекції (власника) торгові договори (угоди, контракти) на закупівлю, постачання товарів. Шеф-кухар керує виробничо-господарською діяльністю підрозділу із забезпечення ритмічного випуску якісної продукції власного виробництва у належному асортименті, розробляє рецептури нових страв, організує вивчення попиту споживачів з метою забезпечення різноманітного асортименту страв, кулінарних виробів, складає заявки на необхідні продовольчі товари, напівфабрикати, сировину, забезпечує своєчасне їх отримання зі складу, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження і реалізації, здійснює постійний контроль за технологією виготовлення їжі, нормами закладання сировини та додержанням санітарних правил, проводить у складі бракеражної комісії бракераж готової продукції, забезпечує раціональну організацію технологічного процесу, підбирає і розміщує кухарів та інших робітників виробництва, складає графіки виходу їх на роботу, контролює правильну експлуатацію технологічного устаткування, виробничого інвентарю, ваговимірювальних приладів, організує облік та контролює складання і своєчасне подання звітності про виробничу діяльність, контролює додержання працівниками правил охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни, виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку, проводить інструктаж з технології виготовлення їжі, роботу з підвищення кваліфікації працівників.

2.2. Аналіз організації маркетингової стратегії ресторану

Італійська кухня вже займає одне з провідних місць на ринку ресторанних послуг м. Києва. Нижче наведені ресторани з середнім чеком 600-800 грн.

В даний час в умовах жорсткої конкуренції стратегія маркетингу підприємств, що працюють на ринку послуг, повинна бути спрямована в першу чергу на формування задоволеності клієнтів. Цього можна досягти за рахунок

встановлення і розвитку партнерських відносин. На відміну від «продуктового» маркетингу, метою якого є реалізація конкретного товару, завдання маркетингу партнерських відносин в сфері ресторанного бізнесу не тільки продаж товару (їжа) і послуги (обслуговування), а й проведення клієнта по «сходах лояльності», утримання існуючих покупців і залучення нових за рахунок розвитку взаємовигідного довгострокового співробітництва.

Вважаємо, що розвиток маркетингу партнерських відносин в діяльності підприємств, яке орієнтоване на найбільш повне задоволення запитів споживачів без обмеження часового горизонту співпраці, виступає одним з домінантних чинників підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до постійно змінюваних реалій ринкового середовища.

Маркетинг партнерських відносин у POMIDORO'S починається з того моменту, коли потенційний споживач звертається в компанію і стає реальним - купує товар або послугу. Діяльність підприємства по формуванню лояльності здійснюється за кількома напрямками. Перше, це діяльність підприємства, пов'язана з наданням інформації при первинній угоді, коли співробітники компанії доводять до споживача інформацію про пільги і привілеї, які будуть надані при подальших зверненнях даного споживача. Далі повинні здійснюватися заходи в рамках маркетингового аналізу споживача і надання йому статусу постійного клієнта. Постійному споживачеві компанія, як правило, надає знижки, пільгові тарифи, бонусні програми лояльності і т.д.

У сфері ресторанного бізнесу, впровадження на ринок і утримання своїх позицій вимагає створення будь-якої конкурентної переваги. Якщо раніше ресторану було досить спеціалізуватися на якійсь конкретній кухні, тим самим висловлюючи свою індивідуальність, то зараз ресторатори в одному закладі можуть об'єднувати всі напрями та розраховувати на те, що це розширить охоплення і зацікавить більше споживачів.

На нашу думку, створення індивідуальної концепції, якої строго дотримується ресторан POMIDORO'S в усіх напрямках діяльності, є відмінною

ресою і можливістю виділитися серед багатьох підприємств ресторанного господарства.

Розглянемо конкурентні переваги, що їх створено Pomidoro's.

Зручне розташування ресторанів. Місцезнаходження ресторанів вибрано дуже вдало, починаючи від великих торгових центрів - Novus, Магеллан, VMB, закінчуючи спальними районами Позняки та Русанівка. Таким чином, можна без зусиль дістатися до ресторану як на особистому автомобілі, так і на громадському транспорті.

Оригінальний інтер'єр. Інтер'єр ресторану виконаний в кращих традиціях італійської еkleктики. Вас відрізняється грамотним розташуванням столиків, приємним освітленням та ненав'язливим декором.

У Pomidoro's подбало і про самих маленьких відвідувачів. Для цього в кожному ресторані передбачена дитяча кімната з іграшками та мультфільмами, а у вихідні дні проводиться розважальна програма, спеціально розроблена з урахуванням різних вікових груп.

Авторське меню має розділи для дітей та сніданків.

Слоган ресторану - Italiano Vero (іт. - «Я - італієць»). Справжні цінителі італійської кухні віддають належне равіолі, фузіллі, тальятеллі і лазаньї.

Гостям з більш традиційними смаковими уподобаннями пропонується гриль-меню - м'ясні та рибні стейки, овочі і навіть бургери.

Ароматна і хрустка піца пропонується як для дорослих, так і для дітей. До того ж для дітей існує окреме меню - різнокольорові равіолі, домашній курячий супчик, сирники та багато іншого.

З 10 ранку в ресторані доступні сніданки. Прихильникам здорового харчування пропонують вівсяну кашу з карамельною журавлиною і омлетом, також у меню сніданків легендарні американські панкейки і французькі круасани з домашнім джемом.

Приготування страв починається тільки після оформлення замовлення, тому вони потрапляють клієнтам максимально свіжими і смачними. Доставка працює цілодобово. Максимальний час - 80 хвилин. Послуга безкоштовна, але є бар'єр у

вигляді мінімального замовлення. Кур'єри використовують спеціальні упаковки і ємності, що зберігають температуру страв. До того ж вони відповідно сервіровані і викликають апетит.

Ціни в Pomidoro's є демократичними. Для замовлення їжі на сайті є весь необхідний функціонал.

Мережа ресторанів періодично запускає акції для клієнтів доставки. Часто другу піцу можна отримати безкоштовно, наприклад, замовивши першу після години ночі.

У мережі ресторанів Pomidoro's діє система знижок - 20% в честь дня народження, 10% за самовивезення при оформленні замовлення на сайті - <http://www.pestocafe.ua/delivery>, знижкова карта постійного клієнта. Також можна оформити «Мамину карту» і отримати 25% знижку на послуги аніматора або ж піцу в подарунок.

Pomidoro's регулярно влаштовує своїх гостей різні заходи: безкоштовні кулінарні майстер-класи, тематичні вечірки і дитячі розважальні програми.

Мережа італійських ресторанів PESTO CAFÉ впровадила можливість оплати рахунку криптовалюта в дев'яти своїх закладах, а також в сімейному ресторані Mister Twister. Відвідувачі можуть розрахуватися біткоїнами, Litecoin, Dash або Waves. Оплата рахунку відбувається за допомогою зчитування QR-коду на чеку. Посередником в прийомі оплати виступає компанія CryptoGroup, яка отримує криптовалюту і переводить її на банківський рахунок ресторану.

З юридичної точки зору клієнт оплачує рахунок за допомогою подарункового сертифіката. Клієнт не платить комісію за транзакцію - ресторан бере її на себе.

Незважаючи на економічну кризу і нестабільність в нашій країні, франчайзинг все ж починає розвиватися у ресторанному бізнесі.

Компанією People project 12 липня 2014 роки було відкрито перший заклад Pomidoro's. За ці три з половиною роки побудували ще 10 ресторанів і один заклад Mister Twister. Компанія створила сімейний італійський ресторан Pomidoro's, в якому комфортно і батькам, і дітям, і підліткам.

Інвестиції в розвиток компанії People project засновники залучили у іноземного фонду, а також використовували власні фінансові ресурси. Надалі компанія планує відкривати ресторани по всій Україні, в першу чергу у великих містах.

В нинішній економічній і політичній ситуації, у більш вигідній ситуації опинилися заклади середньої та нижче середнього цінового сегмента, які через невисоку купівельну спроможність відвідувачів і мають більше перспектив розвитку. В той же час, ринок фаст-фуду в Україні залишається нерозвиненим. З часом на наш ринок вийдуть багато світових фаст-фуд мереж, такі як Starbucks, Burger King, Pizza Hut. Рентабельність роботи ресторанів швидкого харчування в Україні, за оцінками експертів, становить близько 10-15%. People project намір розвивати заклади і інших форматів. «У нас зараз два проекти в розробці», - відзначає

Саме власні діти надихнули власників People project на створення сімейного закладу, а створити з нього впізнаваний бренд їм допомогли ефективна маркетингова політика, в центрі уваги якої завжди знаходиться клієнт.

На сьогоднішній день Pomodoro's - успішний і впізнаваний бренд. Але People project не обмежуються тільки столичним ринком. Тому розробили франчайзинговий пакет і мають наміри продавати франшизу за межами Києва. У Києві прийнято рішення не продавати франшизу, а розвивати тут Pomodoro's самостійно. Планується збільшити їх кількість до 17-20.

У People project вже є запити на франшизу з Казахстану, Білорусі, Італії та Бахрейну. Але поки не планується виходити на міжнародний рівень найближчим часом. Необхідно спочатку зміцнити свої позиції в Україні.

Отже, на сьогодні серед величезної кількості ресторанів з кухнями різних країн світу особливою популярністю користуються сімейні заклади. Затишний інтер'єр, дитячі кімнати, засклені літні майданчики і по справжньому домашня атмосфера допомагають відпочити від трудових буднів і провести час з рідними.

Необхідно відмітити, що обидва засновники ресторанної мережі мають по троє дітей, тому знають, що буде цікаво і смачно малюкам та їхнім батькам.

В італійських ресторанах Pomidoro's все продумано до дрібниць, а дітей тут називають головними гостями. Тут часто проводяться дні народження і сімейні свята. З дітьми працюють кращі аніматори.

Засновники Pomidoro's поставили головне завдання - зробити ресторан кращим сімейним закладом країни. І у них це добре виходить, причому зупинятися на досягнутому вони не збираються. «Концепція «ресторан біля дому» - це те, чого по-справжньому не вистачає городянам, - вважають ідеологи кафе.

Органом, що відповідає за розвиток та планування, а також за розробку стратегій POMIDORO'S є Рада директорів. На основі отриманої консолідованої інформації звітують на засіданні ради директорів та перед генеральним директором. На базі аналізу діяльності кожного з департаментів рада директорів приймає стратегічні рішення, що до подальшої корекції діяльності, формує нові цілі та розробляє плани.

Кожне засідання ради директорів протоколюється та ведеться журнал. Це допомагає закріпити всі проговорені моменти задля детальної обробки інформації і унеможливлення повторень запланованих дій та рішень при наступних зборах.

За кожним членом ради директорів закріплені функції стратегічного управління наведені в табл. 2.4. З матриці видно, що головну відповідальність, що до змінення затвердження та аналізу бере, переважно, генеральний директор. Інші функції покладаються на директорів у відповідності до їх напрямку діяльності.

Таблиця 2.4

**Матриця розподілу функцій у системі стратегічного управління
POMIDORO'S**

	Функції	Генеральний директор	Фінансовий директор	Комерційний директор	ІТ директор	Директор з забезпечення
1	Виявлення стратегічних проблем	+				
2	Здійснення стратегічного аналізу	+	+	+		
3	Збір та узагальнення релевантної інформації		+	+	+	+

4	Оцінка стратегічного потенціалу		+	+	+	
5	Формування місії та системи стратегічних цілей	+				
6	Розробка стратегії		+	+	+	+
7	Коригування та затвердження стратегічного плану	+	+	+	+	
8	Формування стратегічного бюджету		+			
9	Формування програми стратегічних змін	+				
10	Здійснення моніторингу зовнішнього та внутрішнього оточення				+	+
11	Координація розробки стратегічних планів					
12	Організація системи комунікацій у процесі розробки та реалізації					+
13	Організація мобілізації стратегічних ресурсів		+			+
14	координація процесу реалізації стратегії	+				+
15	організація реалізації програми стратегічних змін		+	+	+	
16	розробка системи мотивації персоналу	+	+	+	+	+
17	Контроль за реалізацією стратегії	+				
18	Оцінка діючої стратегії	+	+			
19	Оцінка реалізації стратегії	+	+	+		

Джерело: розроблено автором

Під час вивчення стратегії управління на POMIDORO'S була зроблена оцінка мною і декількома співробітниками компанії. За результатами проведеного оцінювання можна побудувати наступну матрицю оцінки повноти вирішення стратегічних функцій на POMIDORO'S.

Відповідно до табл. 2.5, реалізація здійснення стратегічних знаходиться на помірному рівні. З максимальних 190 балів, реалізація стратегій на підприємстві отримало 138, що вказує на нормальний рівень здійснення стратегічних функцій. Проте функції 6, 9, 13 та 15 знаходяться на досить низькому рівні, що може призвести до унеможливлення повного здійснення стратегії підприємства.

Таблиця 2.5

Матриця оцінки повноти вирішення стратегічних функцій в POMIDORO'S

№	Функції	Бали	№	Функції	Бали
1	Виявлення стратегічних проблем	7	11	Координація розробки стратегічних планів	7
2	Здійснення стратегічного аналізу	5	12	Організація системи комунікацій у процесі розробки та реалізації	8
3	Збір та узагальнення релевантної інформації	8	13	Організація мобілізації стратегічних ресурсів	6
4	Оцінка стратегічного потенціалу	8	14	координація процесу реалізації стратегії	8
5	Формування місії та системи	10	15	організація реалізації програми	5

	стратегічних цілей			стратегічних змін	
6	Розробка стратегії	6	16	розробка системи мотивації персоналу	8
7	Коригування та затвердження стратегічного плану	7	17	Контроль за реалізацією стратегії	9
8	Формування стратегічного бюджету	8	18	Оцінка діючої стратегії	8
9	Формування програми стратегічних змін	4	19	Оцінка реалізації стратегії	7
10	Здійснення моніторингу зовнішнього та внутрішнього оточення	9		Сума	138

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз. Кожна організація (підприємство) має на ринку певні переваги і наділена недоліками. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення.

Таблиця 2.6

Слабкі та сильні сторони POMIDORO'S

Підсистеми	Сильні сторони			Слабкі сторони		
	Високе	Середнє	низьке	Високе	Середнє	Низьке
Вплив (значення)						
Маркетинг-мікс				+		
Товар	+					
Ціна		+				
Дистрибуція					+	
Просування	+					
Персонал	+					
Організація маркетингу				+		
Клієнти та гості				+		
Репутація підприємства	+					
Ринок					+	
Частка	+					
Географічне охоплення				+		

Джерело: розроблено автором

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

Дані, що до підсистем і їх впливу можемо виділити, що у підприємства є безумовні переваги у якості товару, його просуванні, у кваліфікаційному рівні персоналу, гарної репутації та частки на ринку. Проте є значні недоліки, що значно впливають на діяльність та на можливості розвитку компанії: маркетингова діяльність, обмеженість клієнтів (через специфіку продуктів), та низьке географічне охоплення на рівні регіону м.Києва та області.

У відповідності до SWOT аналізу, який представлений у додатку, у підприємства є значний потенціал для розвитку видів та підвищення якості програмного забезпечення, також існує можливість розширення підприємства, проте низький рівень стратегічного управління, зростаючий конкурентний тиск та відсутність маркетингових заходів, що може досить негладивно позначитись на діяльності компанії в майбутньому.

2.3. Оцінювання ефективності формування стратегії ресторану

Проведемо аналіз фінансових результатів Pomodoro's за 2016 - 2018 роки на основі його звітності, яка наведена в додатках.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Песто Стар» за 2016 - 2018 роки, тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017 від 2016 р.	2018 від 2017 р.	2017 до 2016 р.	2018 до 2017 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	4065	14156	36175	10091	22019	348,24	255,55
Собівартість реалізованої продукції	4529	12151	30114	7622	17963	268,29	247,83
Валовий:прибуток.	-464	2005	6061	2469	4056	-	302,29

						432,11	
Інші операційні доходи	6594	7745	7826	1151	81	117,46	101,05
Адміністративні витрати	3052	5114	6914	2062	1800	167,56	135,20
Витрати на збут	408	1516	2504	1108	988	371,57	165,17
Результат від операційної діяльності	-2192	2132	3324	4324	1192	-97,26	155,91
Чистий прибуток.	2213	2072	3034	-141	962	93,63	146,43

Отже, у 2017 р. Pomidoro's вдалося збільшити чистий дохід у 3,48 разів в порівнянні з 2016 р., а у 2018 р. зростання склало 255,55% по відношенню до 2017 р. В той же час відбулось помітне зростання собівартості виробництва та інших поточних витрат, що не дозволило відповідно збільшувати обсяг чистого прибутку на досить високому рівні (рис.2.1).

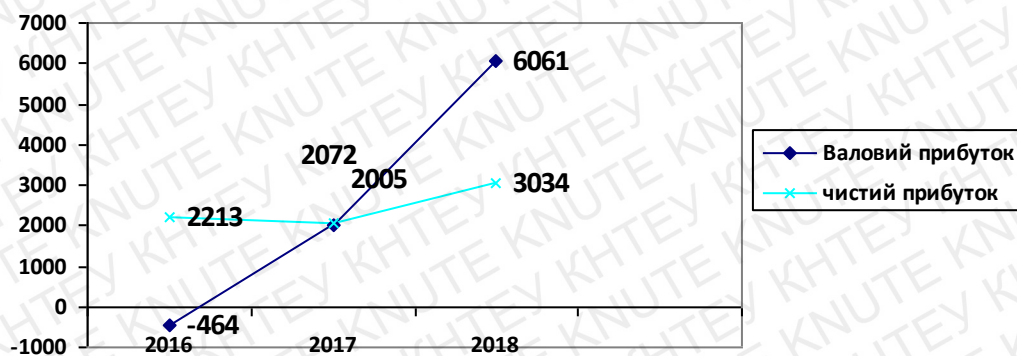


Рис.2.1. Динаміка чистого прибутку підприємства, тис.грн.

Для оцінки ефективності формування маркетингу відносин ресторану розглянемо фінансовий стан Pomidoro's, як основу для подальшого розвитку компанії на конкурентному ринку.

Структура і джерела утворення майна підприємства досліджуються за допомогою порівняльного аналітичного балансу. Щоб отримати порівняльний аналітичний баланс, треба вихідний баланс доповнити показниками структури, абсолютної та структурної динаміки вкладень (активи) і джерел коштів (пасиви) підприємства за звітний період.

Аналіз динаміки активу балансу, тис.грн.

Стаття	2016	2017	Темп росту, %.	2018	Темп росту, %.
Майно всього	15545	25075	161,31	41962	167,35
1. Необоротні активи	9874	15642	158,42	26178	167,36
1.1. Нематеріальні активи	0	0		0	
1.2. Основні засоби	9874	15642	158,42	26178	167,36
2. Оборотні активи	5671	9433	166,34	15784	167,33
2.1. Запаси	3623	5533	152,72	8023	145,00
2.2. Дебіторська заборгованість	1636	2246	137,29	2972	132,32
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	412	1654	401,46	4789	207,54

Як видно з табл.2.2, збільшення майна підприємства на 61,31% у 2017 р. відбулось за рахунок зростання необоротних активів на 58,42% при збільшенні оборотних активів на 66,34%. Збільшення майна підприємства на 67,35% у 2018 р. відбулось за рахунок зростання необоротних активів на 67,36% при збільшенні оборотних активів на 67,33%.

Таблиця 2.3

Аналіз структури активу балансу, %

Стаття	2016.	2017	зміни, %.	2018	зміни, %.
Майно всього	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00
1. Необоротні активи	63,52	62,38	-1,14	62,39	0,00
1.1. Нематеріальні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2. Основні засоби	63,52	62,38	-1,14	62,39	0,00
2. Оборотні активи	36,48	37,62	1,14	37,61	0,00
2.1. Запаси	23,31	22,07	-1,24	19,12	-2,95
2.2. Дебіторська заборгованість	10,52	8,96	-1,57	7,08	-1,87
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	2,65	6,60	3,95	11,41	4,82

Як видно з табл.2.3, частка необоротних активів складає 62,39%. На основні засоби припадає 62,39% активів. В оборотних активах найбільшу частку складають запаси (19,12% активів), грошові кошти (11,41%) та дебіторська заборгованість (7,08%).

Як видно з табл.2.3, грошові кошти в активах підприємства є досить значними, що позитивно впливає на рівень його ліквідності.

На основі структури змін в активі і пасиві можна зробити висновки про те, які джерела в основному забезпечували надходження нових коштів і в які активи вони були інвестовані.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки пасиву балансу, тис.грн.

Стаття	2016.	2017	Темп росту, %.	2018	Темп росту, %.
Майно всього	15545	25075	161,31	41962	167,35
I. Власний капітал	6748	11819	175,15	24882	-210,53
1.1. Статутний капітал	1800	1800	100,00	1800	100,00
1.2. Нерозподілений прибуток	2214	4285	193,54	-7348	-171,48
2. Довгострокові зобов'язання	0	0		9	
3.. Поточні зобов'язання	8797	13256	150,69	17080	128,85

Як видно з табл.2.4, зростання джерел майна підприємства на 61,3 % у 2017 р. відбулось за рахунок збільшення власного капіталу на 75,15% переважно за рахунок додаткових внесків засновників при відсутності довгострокових зобов'язаннях та збільшенні поточних зобов'язань на 50,69%. У 2018 р. зростання джерел майна підприємства на 67,35 % відбулось при зростанні власного капіталу в 2,1 рази переважно за рахунок додаткових внесків засновників при відсутності довгострокових зобов'язаннях та збільшенні поточних зобов'язань на 28,85%.

Таблиця 2.5

Аналіз структури пасиву балансу, %

Стаття	2016.	2017	зміни, %.	2018	зміни, %.
Майно всього	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00
I. Власний капітал	43,41	47,13	3,73	59,30	12,17
1.1. Статутний капітал	11,58	7,18	-4,40	4,29	-2,89
1.2. Нерозподілений прибуток	14,24	17,09	2,85	17,51	0,42
2. Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02
3.. Поточні зобов'язання	56,59	52,87	-3,73	40,70	-12,16

Як видно з табл. 2.5, частка власного капіталу у пасивах підприємства є значною. У 2017 р. вона зросла не 3,73% до 47,13%, а у 2018 р. - 59,3% при відсутності довгострокових зобов'язань та зменшенні частки поточних зобов'язань на 12,16% до 40,7 %. Необхідно відмітити, що підприємство в останні роки отримує значний чистий прибуток, який може за умов його подальшого зростання в перспективі привести до розвитку підприємства виключно за рахунок нерозподіленого прибутку і подальшого зниження залежності діяльності Pomidoro's від позикових коштів.

Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, своєчасне проведення розрахункових операцій, платоспроможність.

Для оцінки фінансового стану підприємства найважливішими вважаються показники:

- платоспроможності і ліквідності - характеризують фінансові можливості підприємства щодо погашення заборгованості, покриття підприємством позичкових коштів;
- прибутковості - дають можливість порівняти отриманий прибуток з вкладеним капіталом, тобто міру ефективності авансованого у виробництво і реалізацію капіталу;
- ділової активності - характеризує кругообіг засобів підприємства;
- фінансової стійкості = характеризує співвідношення власних і залучених коштів.

Фінансовий стан підприємства може бути стійким, нестійким, кризовим. Здатність підприємства своєчасно здійснювати платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі свідчить про стійкий фінансовий стан.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу та дає змогу визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності Pomidoro's у 2014-2018 р.р.

Показник	Нормативне значення	2014	2016	2017	2018
Коефіцієнт покриття	> 1	1,127	0,645	0,712	0,924
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	0,247	0,233	0,294	0,454
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,046	0,047	0,125	0,280
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	235	-3126	-3823	-1296

Як видно з табл.2.6, коефіцієнт покриття Pomidoro's в 2016-2018 р.р. був меншим за межу критичного значення. Підприємство має певні проблем в частині розрахунків. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2016 р. зменшився до 0,233 при рекомендованому рівні у 0,6-0,8. В наступні роки він поступово зростав, але поки не увійшов у діапазон рекомендованих значень.

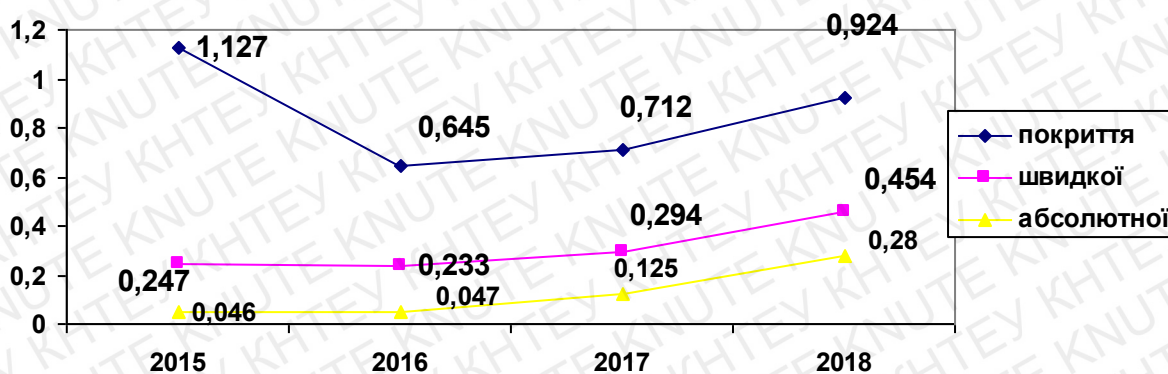


Рис.2.2. Коефіцієнти ліквідності

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. В 2014-2018 р.р. Pomidoro's мало змогу негайно сплатити від 0,046 до 0,28 своїх боргів.

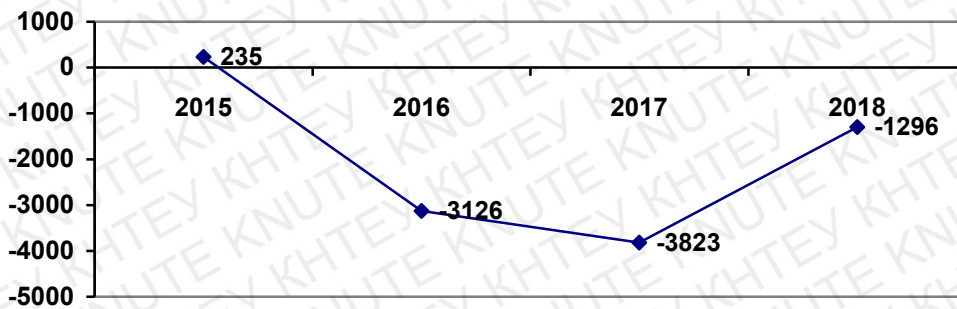


Рис.2.3. Чистий оборотний капітал, тис.грн.

Як видно з рис.2.3, Pomidoro's в 2016-2018 р.р. не мало власного чистого оборотного капіталу. Проте в останні роки його дефіцит помітно зменшується.

Фінансова стійкість є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона свідчить про ступінь незалежності підприємства щодо володіння майном, що знаходиться в його розпорядженні, та його використання. Цей ступінь незалежності оцінюють за платоспроможністю підприємства (тобто потенційною спроможністю підприємства покрити свої термінові зобов'язання мобільними активами).

Таблиця 2.7

Аналіз показників платоспроможності (фінансової стійкості) Pomidoro's у 2011-2014 р.р.

Показник	Нормативне значення	2014	2016	2017	2018
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,720	0,434	0,471	0,593
Коефіцієнт фінансування	< 1 Зменшення	0,390	1,304	1,122	0,686
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,113	-0,551	-0,405	-0,082
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 Збільшення	0,049	-0,463	-0,323	-0,052

Як видно з табл.2.7, Pomidoro's у 2016-2017 р.р. не мало автономії через недостатність власного капіталу, але у 2018 р. цей коефіцієнт досяг рівня рекомендованого значення.

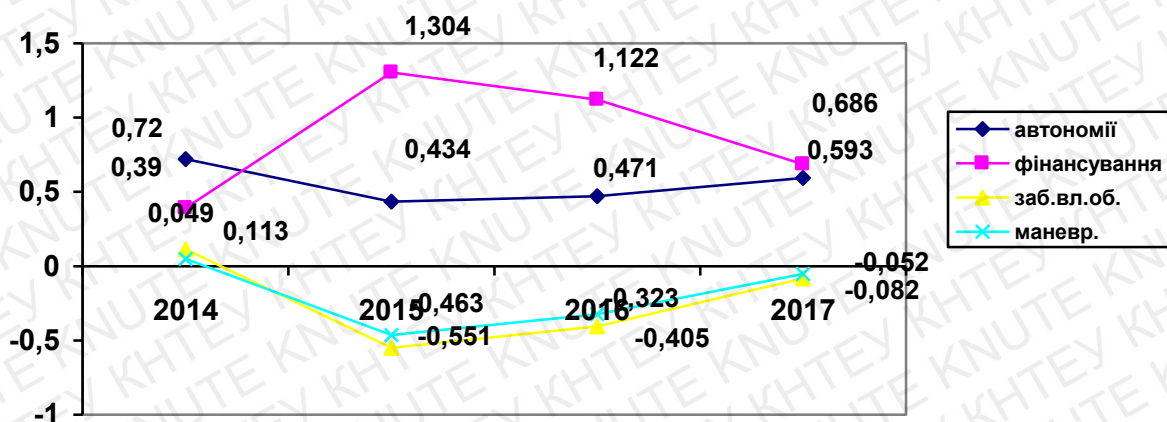


Рис.2.4. Коефіцієнти платоспроможності

Як видно з рис.2.4, Pomidoro's у 2016-2017 р.р. мало повну залежність від позикових коштів, яку в 2018 р. вдалося зменшити.

У 2016-2018 р.р. Pomidoro's мало дефіцит забезпечення власними оборотними засобами.

Як видно табл.2.12, Pomidoro's недостатньо ефективно використовує власний капітал для фінансування поточної діяльності.

Отже, Pomidoro's має досить складний фінансовий стан та має збільшувати власний капітал та зменшувати залежність від позикових коштів.

Таблиця 2.8

Аналіз показників ділової активності Pomidoro's у 2016-2018 р.р.

Показник	Нормативне значення	2016	2017	2018
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,367	0,697	1,079
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	4,047	7,293	13,865
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	0,764	1,284	2,385
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	1,548	3,092	5,337
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Збільшення	0,453	0,940	1,585
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,707	1,525	1,971

Як видно з табл.2.8, коефіцієнт оборотності активів підприємства збільшився у 2017 р. у 1,9 рази і збільшився на 54,81 % у 2018 р. за рахунок відповідного зростання чистого доходу при менш помітному збільшенні вартості активів.

Оборотність дебіторської заборгованості підприємства в 2017-2018 р.р. помітно зростає, що свідчить про значне зменшення комерційного кредиту, який надавався підприємством не надто платоспроможним замовникам.

Оборотність кредиторської заборгованості підприємства у 2017-2018 р.р. суттєво зростає, що свідчить про зменшення рівня комерційного кредиту, який надається підприємству.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів підприємства у 2017-2018 р.р. стрімко зростає, що свідчить про підвищення ефективності управління запасами на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) за 2017 р. збільшився у 2 рази, а у 2018 р. збільшився на 68,62 %. Тобто спостерігається значне зростання ефективності використання основних засобів.

Pomidoro's в останні роки збільшує власний капіталу, який активно використовує для ефективної діяльності.

Отже, фінансовий стан Pomidoro's можна визнати цілком задовільним з врахуванням стрімкого зростання її обсягів діяльності на конкурентному ринку. Збільшення ефективності маркетингу відносин дозволить суттєво покращити фінансовий стан підприємства у майбутньому.

Оскільки в умовах ринкової економіки основною метою та необхідною умовою стабільного розвитку підприємства є прибуток, розглянемо показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2.9

Аналіз рентабельності Pomidoro's у 2016-2018 р.р.

Показник	Нормативне значення	2016	2017	2018
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0	0,200	0,102	0,091

	Збільшення			
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 Збільшення	0,385	0,223	0,167
Коефіцієнт рентабельності продаж	> 0 Збільшення	0,544	0,146	0,085

Як видно з табл.2.9, рентабельність Pomidoro's в останні роки є недостатньою для розвитку підприємства виключно за рахунок нерозподіленого прибутку.

Отже, фінансовий стан Pomidoro's можна визнати цілком задовільним з врахуванням стрімкого зростання її обсягів діяльності на конкурентному ринку. Збільшення ефективності маркетингу відносин дозволить суттєво покращити фінансовий стан підприємства у майбутньому та гарантувати високу ефективність інвестиційного проекту зі створення мережі Pomidoro's.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «POMIDORO'S», М. БРОВАРИ, КИЇВСЬКОЇ ОБЛ.

3.1. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку ресторану

Проведений в попередньому розділі аналіз стратегічного управління ресторану «POMIDORO'S» показує, що товариство має гарне підґрунтя для подальшого розвитку.

У зв'язку з тим, що діяльність підприємства ресторанного господарства відбувається в умовах обмеженої кількості ресурсів, які воно змушене перерозподіляти від одного виду діяльності до іншого, визначення стратегії необхідно проводити на основі концепції “життєвого циклу” (рис.3.1). Це надає можливість уміло маневрувати наявними ресурсами та ефективно їх використовувати. Відповідно до концепції “життєвого циклу” стратегії базуються, в основному, на певних комбінаціях таких груп альтернатив:

- стратегія зростання за рахунок експансії, диверсифікації, вертикальної інтеграції, глобалізації діяльності;
- стратегія підтримки/стабілізації за рахунок захисту частини ринку, підтримки власного потенціалу, модифікації продукції;
- стратегія реструктуризації (операційної, фінансової, власності);
- стратегія скорочення діяльності за рахунок скорочення частини ринку, організований відступ з ринку, проведення політики “збирання вражаю”;
- стратегія ліквідації за рахунок санації, проведення процедури банкрутства, закриття;
- комбінована стратегія.

Розглянемо варіанти стратегій, які використовуються у практиці від інтенсивного розвитку діяльності підприємства до повної її ліквідації.

Стратегії зростання – це варіанти розвитку існуючого бізнесу або створення нового бізнесу чи виходи на нові ринки.

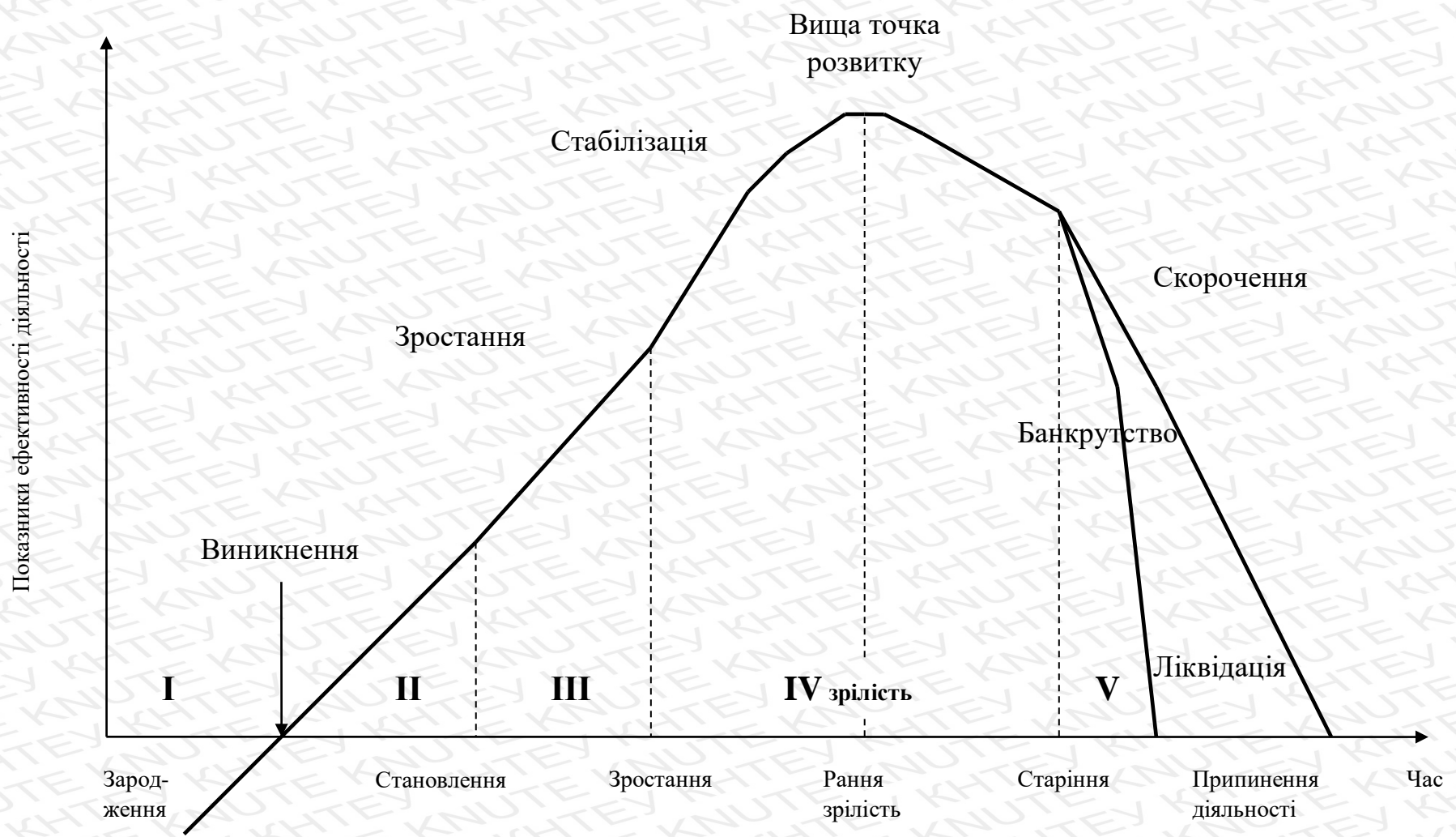


Рис. 3.1. Зв'язок загальних стратегій з “життєвим циклом” ресторану «POMIDORO’S»

Джерело: розроблено автором

Стратегії стабілізації розробляються в тому випадку, коли бізнес за різних причин не може зростати або його зростання буде неефективним.

Стратегія диференціації продукції передбачає проведення модифікації або удосконалення традиційної продукції, що виготовляється підприємством за рахунок використання у виробництві продукції нових технічних принципів, додавання в продукцію таких змін, які можуть викликати нові потреби чи нові сфер споживання.

Стратегія паузи спрямована на підтримку власного потенціалу за умов, коли виробничі потужності мають надто високий рівень завантаження або коли збутова діяльність знаходиться за межами можливості. Суть цієї стратегії полягає в навмисному призупиненні виробництва або темпів росту збуту.

Стратегія обережного просування полягає в підтримці стабільної роботи бізнесу в сприятливій, але незрозумілій перспективі. Ця стратегія спрямована на підготовку підприємства за різними напрямом допоміжної діяльності для створення відповідного потенціалу при умові можливого “сплеску попиту”.

Стратегія “нічого не змінювати” полягає в свідомому “замороженні” ситуації на ринку і відповідному зберіганні існуючого бізнесу. Стратегія передбачає проведення звичайної діяльності, але без залучення перспективних інвестицій, розширення виробничих потужностей, проникнення на нові ринки тощо. При цьому стратегічною задачею для підприємства є утримання традиційних споживачів за рахунок різних заохочувальних заходів.

Стратегія концентрації передбачає, що підприємство для захисту частини ринку виділяє специфічний сегмент ринку, використовуючи низькі ціни або унікальні пропозиції. Підприємство може також створити при обслуговуванні ринку особливу репутацію, якою не може забезпечити конкурент.

Перехідною від стратегії стабілізації до стратегії скорочення є стратегія “зняття прибутку”. Це стратегія поступового скорочення витрат за умови, що існуючий бізнес якийсь час буде прибутковим за рахунок дії закону інерції. Бізнес існує до того часу поки він приносить прибуток. Оскільки така стратегія призводить до різкого погіршення якості продукції та зниження рівня обслуговування споживачів, то такий бізнес може бути ліквідований.

Стратегія “скинення жиру” полягає в тому, що підприємство використовує процеси масового розпродажу продукції за зниженими цінами.

Стратегії виходу полягають в поступовому чи прискореному призупиненні діяльності з метою вивільнення ресурсів для більш ефективного їх використання чи переміщення їх в більш привабливі сфери. Їх можна розділити на дві групи: стратегії скорочення діяльності та стратегії ліквідації.

Стратегія реструктуризації за своєю сутністю це банкрутство, яке супроводжується вивільненням залишків коштів від застарілої організаційної форми.

Стратегія ліквідації – це форма виходу з ринку окремого бізнесу, який використовується для вивільнення ресурсів та його переведу в інший вид бізнесу. Коли один з напрямків діяльності підприємства стає збитковим або неперспективним за різних причин, то приймається рішення про ліквідацію або продаж бізнес-напрямку.

Таким чином, розглянувши всі стратегії, що відповідають концепції “життєвого циклу”, які проходить підприємство за період свого існування, можна запропонувати мережі ресторанів «POMIDORO'S», яке досліджується в даній дипломній роботі, впровадити стратегію розвитку існуючого бізнесу. Таким чином, товариству можна запропонувати розширення ринку, тобто відкриття нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві.

Вибір стратегії - центральний момент стратегічного управління. Процес її вибору складається із стадій розробки, доведення й аналізу.

На першій стадії створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій, залучити до цієї роботи не тільки вищих керівників, але й менеджерів середньої ланки. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант.

На другій стадії стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілі розвитку організації у всій їхній різноманітності та формується загальна стратегія.

На третій - аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії фірми й оцінюються за ступенем придатності для досягнення її головних цілей. Загальна стратегія наповнюється конкретним змістом, за окремими функціональними зонами підприємства розробляються окремі стратегії.

Усе різноманіття стратегій, що комерційні і некомерційні підприємства демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов і станів внутрішнього та зовнішнього середовища, тому важливо аналізувати причини, чому підприємство вибирає ту, а не іншу стратегію.

Як правило, перед підприємством стоять чотири стратегічні альтернативи:

- Стратегії концентрованого росту пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. У випадку проходження цими стратегіями підприємство намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переході на новий ринок.

- Стратегії скорочення використовується підприємством у випадках цілеспрямованого скорочення виробництва. Реалізація даних стратегій найчастіше проходить для підприємства не безболісно. Однак необхідно чітко усвідомити, що їх неможливо уникнути.

- Стратегії диверсифікованого росту реалізуються тоді, коли фірма

далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі.

- Стратегії інтенсивного росту пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може здійснювати інтегрований ріст як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення з середини [41].

Саме останню стратегічну альтернативу обрало підприємство, що розглядається в дипломній роботі, тобто інтенсивне розширення шляхом відкриття нової філії кафе-кондитерської “Реприза-5”.

На вибір стратегії впливають численні фактори. До найважливіших з них можна віднести:

1. Стан зовнішнього оточення. Стабільне воно чи піддається частим змінам? Наскільки передбачувані ці зміни?

2. Характер цілей, що ставить перед собою підприємство; цінності, якими керуються при прийнятті рішень вищі менеджери або власники підприємства.

3. Рівень ризику. Ризик є реальним чинником життєдіяльності підприємства. Занадто високий ступінь ризику може привести підприємство до краху. Тому перед керівництвом завжди постає питання - який рівень ризику для підприємства є припустимим?

4. Внутрішня структура підприємства, її сильні і слабкі сторони. Сильні функціональні зони підприємства сприяють успішному використанню нових можливостей, що відкриваються. Слабкі сторони вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії, і реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими підприємствами.

5. Досвід реалізації минулих стратегій. Цей фактор пов'язаний з «людським фактором», із психологією людей. Він може носити як позитивний, так і негативний характер. Часто керівники свідомо або інтуїтивно знаходяться під впливом досвіду реалізації стратегій, обраних

підприємством в минулому. Досвід дозволяє, з одного боку, уникнути повторення минулих помилок, а з іншого - обмежує вибір.

6. Фактор часу. Цей фактор при прийнятті управлінських рішень відіграє важливу роль. Він може сприяти успіху чи невдачі підприємства. Навіть найпрекрасніша стратегія, нова технологія чи новий товар не призведуть до успіху, якщо вони будуть заявлені на ринок невчасно. А це може привести підприємство до великих втрат чи навіть до банкрутства.

До чинників які найбільше впливають на вибір стратегії слід віднести цілі підприємства, пріоритети та інтереси вищого керівництва.

Не менш важливим чинником слід вважати розмір підприємства. Розмір підприємств оцінюється в більшості країн по чисельності працюючих.

В Україні всі підприємства розділені на три категорії:

- малі (штат від 1 до 50 працюючих);
- середні (від 50 до 250 працюючих);
- великі (більше ніж 250 працюючих).

Отже, підприємство, що досліджується в дипломній роботі зі штатом працівників трохи більше 100 відноситься до середнього.

Для вибору стратегії середнього підприємства визначають темпи зростання підприємства та темпи розширення ніші ринку, якої воно притримується (рис.3.2).

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати в тому випадку, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні, що передбачає перехід підприємства до категорії великих підприємств з досить широкою номенклатурою продукції.

Стратегія збереження застосовується підприємствами в тому випадку, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції замінюється досить повільно. При дотриманні цієї стратегії є вірогідність втрати ринку збуту.

Стратегія лідерства в ніші застосовується в тих випадках, коли підприємство має достатні фінансові ресурси для швидкого росту або

стратегічна зона господарювання вибрана настільки вдало, що прибутки організації дозволяють здійснювати швидкий ріст.



Рис. 3.2 Стратегії середнього бізнесу [21]

Джерело: розроблено автором

Стратегія пошуку “загарбника” направлена на пошук такого великого підприємства, яке б здійснювало фінансову підтримку, що дозволить середньому підприємству залишитись на даному сегменту ринку.

Виходячи з аналізу проведеного в другому розділі даної дипломної роботи мережа ресторанів «POMIDORO’S» має високі темпи зростання підприємства та швидкі темпи розширення ніші і також підприємство має достатні фінансові ресурси для швидкого росту.

Отже, товариство, що досліджується в дипломній роботі повинно використовувати стратегію лідерства в ніші, тому що прибутки організації дозволяють здійснювати швидкий розвиток підприємства. Таким чином, відкриття нового ресторану «POMIDORO’S» у Києві не потребує додаткових інвестицій.

В середині кожної з функцій необхідно приділяти увагу плануванню, організації, керівництву, мотивуванню та контролю.

Функціональна стратегія – тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства ресторанного господарства.

З метою зменшення ймовірності прийняття хибних рішень, які можуть призвести до погіршення становища підприємства, пропонується використовувати систематизований алгоритм прийняття рішень, яким повинні користуватись як директор підприємства, так і управлінці середньої ланки включно з керівниками функціональних підрозділів. Укрупнено організацію прийняття рішень показано на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Схема процесу прийняття рішень [1]

Джерело: розроблено автором

Детальніше аналітичний процес прийняття рішення має таку послідовність:

- чітка постановка проблеми, відносно якої приймається рішення;
- визначення цілі прийняття рішення;
- визначення альтернативних варіантів, що відповідають цілі прийняття рішення;
- аналіз альтернативних варіантів з точки зору можливого та бажаного;
- оцінка негативних наслідків того чи іншого альтернативного рішення та їх ймовірностей, прорахунок можливих витрат на їх ліквідацію;
- прийняття остаточного рішення;

- реалізація рішення;
- зворотній зв'язок;
- оцінка результатів.

Відкриття нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві призведе до змін в організаційній структурі управління (рис.3.4).

Розширення підприємства ресторанного господарства та змінені організаційної структури управління мережі ресторанів «POMIDORO'S» приведе до збільшення кількості працівників.

В новому ресторані «POMIDORO'S» у Києві має працювати 19 осіб персоналу. Управлінські функції виконує менеджер ресторану і 2 асистенти менеджера. Які забезпечують відкриття та закриття змін і контролюють весь процес роботи. На кожній зміні працює 3 повари і 2 кухонних працівника, 3 продавця, 3 офіціанта, 2 бармена, 2 прибиральниці, 1 господарський працівник. Отже, кількість працівників збільшиться на 19 осіб.

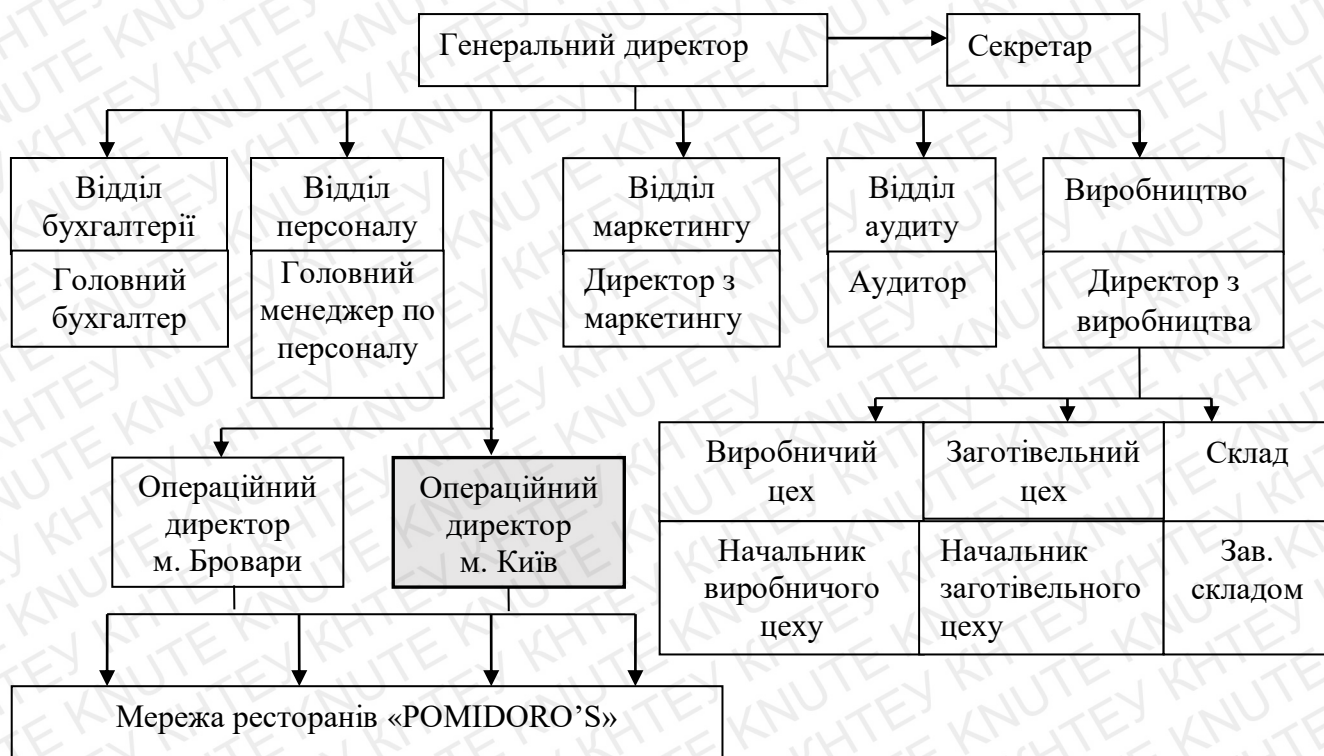


Рис. 3.4 Організаційна структура управління мережі ресторанів «POMIDORO'S» після впровадження стратегії розвитку

Зміни в організаційній структурі управління та в структурі апарату управління, які є наслідком впровадження стратегії розвитку підприємства

ресторанного господарства, лишили незмінною сферу контролю керівника та кількість рівнів управління.

Безумовним фактором забезпечення розширення та функціонування підприємства ресторанного господарства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками.

Вимоги, що висуваються до кожної з груп робітників різні, тому при забезпеченні підприємства ресторанного господарства трудовими ресурсами було вирішено застосувати диференційований системний підхід.

Цілі стратегії персоналу, як функціональної стратегії підприємства ресторанного господарства, складаються з:

- Визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами у достатній кількості.

- Формування кадрової стратегії, політики та «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток всього підприємства ресторанного господарства.

- Формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрями розвитку підприємства ресторанного господарства.

- Управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо.

- Формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як в середині підприємства ресторанного господарства, так і за його межами.

- Дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин.

- Оформлення необхідних документів, що відбивають найм, просування, звільнення кадрів згідно з вимогами державної звітності.

- Формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства ресторанного господарства, що сприяє кращому розв'язанню поточних проблем.

Для підвищення ефективності процесу визначення параметрів відбору персоналу для нового ресторану «POMIDORO'S» було використано посадові інструкції, які містять у собі перелік основних обов'язків, необхідних знань та навичок, а також прав працівника на певній посаді.

Для збору інформації про кандидата було прийнято рішення про застосування співбесід у формі структурованих інтерв'ю зі стандартизованими записаними питаннями та відповідями з метою підвищення точності даного методу і відбору. Залежно від виду вакансії співбесіду повинен проводити менеджер персоналу, операційний директор, директор з виробництва, при цьому остаточне рішення про відбір кандидата приймає менеджер персоналу.

З метою підвищення якості людських ресурсів у товаристві трудовий договір з новим спеціалістом підписується лише після вдалого проходження останнім випробувального терміну продовж 1-2 місяців. За цей час працівник повинен виконати певне виробниче завдання (з наступною його оплатою), метою якого є визначення дійсної здатності працівника до виконання обов'язків та завдань, передбачених відповідною посадовою інструкцією.

Розстановка персоналу проводиться відповідно до принципів функціонування організаційної структури підприємства ресторанного господарства. Таким чином, для забезпечення якісної роботи нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві необхідно набирати персонал частково з інших філій (з вже існуючих ресторанів мережі) і частково із зовнішніх джерел поповнення персоналу. На місця працівників інших філій, які перейдуть працювати до нового ресторану, необхідно набирати персонал із

зовнішніх джерел поповнення. Джерела набору персоналу наведено в табл.

3.1.

Таблиця 3.1

Персонал нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві

№п/п	Вакансії	Джерела поповнення
1	Менеджер	Асистент менеджера ресторану «POMIDORO'S» у Броварах
2	Асистенти менеджера	Зовнішні джерела поповнення
3	Кухар 1 2 3	Повар ресторану «POMIDORO'S» у Броварах
		Повар ресторану «POMIDORO'S» у Броварах
		Зовнішні джерела поповнення
4	Кухонний працівник 1 2	Зовнішні джерела поповнення
		Зовнішні джерела поповнення
5	Кальйанник 1 2 3	Продавець ресторану «POMIDORO'S» у Броварах
		Продавець ресторану «POMIDORO'S» у Броварах
		Зовнішні джерела поповнення
6	Офіціант 1 2 3	Офіціант ресторану «POMIDORO'S» у Броварах
		Офіціант ресторану «POMIDORO'S» у Броварах
		Зовнішні джерела поповнення
7	Бармен 1 2	Бармен ресторану «POMIDORO'S» у Броварах
		Зовнішні джерела поповнення
8	Господарський працівник	Зовнішні джерела поповнення
9	Прибиральниця 1 2	Зовнішні джерела поповнення
		Зовнішні джерела поповнення

Джерело: розроблено автором

Будь-які зміни в діяльності підприємства ресторанного господарства, незалежно від ступеня ефективності прийнятих рішень, не будуть впроваджені в життя без відповідної мотивації персоналу. Тому при розробці системи стратегічного управління та її впровадженні особливу увагу необхідно приділяти системі мотивації.

З метою підвищення мотивації основного персоналу пропонується впровадити перелік гігієнічних та мотивуючих факторів (табл. 3.2), які значно впливають на якість роботи персоналу.

Таблиця 3.2

Перелік мотивуючих та гігієнічних факторів

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Добрі стосунки з безпосереднім керівником	Визнання та похвала добре виконаної роботи
Дружні відносини в колективі	Робота, яка спонукає розвивати свої здібності
Робота, що потребує творчого підходу	Робота, дозволяє думати самостійно
Гарна зарплата	Високий ступінь відповідальності
Цікава робота	Значні додаткові пільги
	Справедливий розподіл обсягів робіт

Джерело: розроблено автором

Оскільки дисбаланс справедливості у працівників здебільшого виникає через невдало розроблену систему винагород та компенсації, особливу увагу доцільно приділити розробці саме цієї системи.

Доцільно впровадити систему гнучких пільг до якої входять субсидії на харчування, виплата премії від розміру базової місячної зарплати у випадку відсутності прогулів та запізнь на роботу, відшкодування витрат на підвищення кваліфікації персоналу, святкування днів народження та інших свят, страхування від нещасних випадків та оплата надурочних годин роботи.

Слід зауважити, що розмір премії повинен змінюватись в залежності від опиту роботи працівника. Таким чином, працівники, які були переведені з інших ресторанів повинні отримувати премію в розмірі 15% від місячного окладу, а інші 10%. Отже прогнозовану оплату праці працівників нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оплата праці працівників нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві

Працівники	Оклад, грн.	Премія		Зарплата за місяць, грн.
		%	грн.	
1	2	3	4	5
Менеджер	6400	15	960	7360

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Асистент менеджера 1	5000	10	500	5500
Асистент менеджера 2	5000	10	500	5500
Кухар1	3000	15	450	3450
Кухар 2	3000	15	450	3450
Кухар 3	3000	10	300	3300
Кухонний працівник 1	1500	10	150	1650
Кухонний працівник 2	1500	10	150	1650
Кальянник 1	2200	15	330	2530
Кальянник 2	2200	15	330	2530
Кальянник 3	2200	10	220	2420
Офіціант 1	2300	15	345	2645
Офіціант 2	2300	15	345	2645
Офіціант 3	2300	10	230	2530
Бармен 1	2400	15	360	2760
Бармен 2	2400	10	240	2640
Господарський працівник	1500	10	150	1650
Прибиральниця 1	1300	10	130	1430
Прибиральниця 2	1300	10	130	1430
Всього			6750	58963

Отже, як видно з табл. 3.3 фонд оплати праці нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві складає 58963 грн.

Для підвищення мотивації основного персоналу підприємства ресторанного господарства необхідно впровадити таку саму систему оплати праці та систему гнучких пільг в інших ресторанах мережі.

Стратегія розвитку мережі ресторанів «POMIDORO'S» полягає в формуванні товарно-продуктової стратегії підприємства ресторанного господарства.

Поведінка конкурентів підприємства ресторанного господарства визначає два цільових орієнтири: отримання бажано максимального прибутку та можливість продовження обраних видів діяльності у довгостроковій перспективі. Об'єднання цільових інтересів виробника та споживача можливе при формуванні товарно-продуктової стратегії підприємства ресторанного господарства.

Товарно-продуктова стратегія – це комплекс альтернативних напрямків реалізації портфельного набору стратегій, що визначають номенклатуру, асортимент та можливий обсяг продукції, яка реалізується на певних ринках. При цьому обсяг продукції визначається через гіпотетичні можливості підприємства ресторанного господарства, які залежать від майбутніх умов ринку та активності споживачів.

Для реалізації товарно-продуктової стратегії мережі ресторанів «POMIDORO'S» проведемо ABC-аналіз.

ABC-аналіз – це метод аналізу, завдяки якому сукупність об'єктів (продукції, клієнтів, постачальників, ринків збуту) розподіляється за певним критеріями і визначається частка певних груп у сукупності.

Критерії розподілу можуть бути, залежно від мети аналізу, різноманітними. Як правило враховується два критерії:

- перший – кількість виробів або груп продуктів, або клієнтів, або регіонів;
- другий – прибуток, витрати, товарообіг.

Відповідно до обраних критеріїв всі об'єкти розподіляються на три групи – А, В, С, до кожної з яких розробляються та визначаються оптимальні управлінські рішення.

Ідея методу полягає в тому, щоб сконцентрувати ресурси на критичній меншості залишаючи поза увагою тривіальну більшість. Так, в дипломній роботі, використання ABC-аналізу в формуванні товарно-продуктової стратегії підприємства дає змогу розподілити асортимент продукції на три класифікаційні групи на основі річної вартості продукції (річний попит кожної одиниці найменувань продукції перемножується на ціну одиниці).

Наведемо данні в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Обсяг продукції ресторанів «POMIDORO'S»

№ п/п	Асортимент продукції	Ціна одиниці продукції, грн.	Річний обсяг продаж, од.	Річний обсяг продаж, грн.
1	2	3	4	5
Піца				
1	Чілійська	124	6200	768800
2	Карбонара	124	5500	682000
3	Фета	124	5650	700600
4	Папероні	109	5750	626750
5	Песто	129	5700	735300
6	Бьянка	99	6050	598950
7	Прошутто	134	5800	777200
Суші				
1	Манго-рол	260	2300	598000
2	Філадельфія	240	3050	732000
3	Білий дракон	250	1700	425000
4	Каліфорнія	220	2050	451000
5	Канадський рол	270	2800	756000
WOK				
1	пшенична	109	3000	327000
2	хрустальна	99	3100	306900
3	гречана	89	2500	222500
Салати				
1	Цезар з куркою	280	3600	1008000
2	Цезар з креветкою	240	3450	828000
3	Грецький салат	280	3000	840000
4	Салат з лососем	240	3500	840000
5	Прошутто і камамбер	290	2500	725000
Супи 21181000				
1	Місо суп	69	2000	138000
2	Місо с куркою	84	2100	176400
3	Місо з лососем	99	1900	188100
4	Місо з вугрем	109	1950	212550
Всього				21896050

Група А товарної продукції – це група, на яку припадає високий річний обсяг товарної продукції. Це може бути приблизно 18% загального обсягу одиниць продукції, які, проте, становлять 70-80% від загальної вартості продукції.

До групи В відноситься товарна продукція, на яку припадає середня величина річного обсягу продукції у грошовому вираженні. Цей асортимент

продукції може становити близько 30% від загальної кількості продукції і 15-25% загального обсягу в грошовому вираженні.

Інша товарна продукція з низьким обсягом витрат у грошовому вираженні входить до групи С.

Розробимо ABC калькуляцію, яку представимо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

ABC калькуляція продукції ресторанів «POMIDORO'S»

№ п/п	Асортимент продукції	Ціна одиниці продукції, грн.	Річний обсяг продаж, грн.	Частка від обсягу продаж, %	Річний обсяг продаж, од.	Частка в річному обсязі продаж, %	ABC-група
1	2	3	4	5	6	7	8
	Цезар з куркою	280	1008000	4,23	3600	15,91	А
	Грецький салат	280	840000	3,52	3000		
	Салат з лососем	240	840000	4,11	3500		
	Цезар з креветкою	240	828000	4,05	3450		
	Прошутто	134	777200	6,81	5800	60,22	В
	Чілійська	124	768800	7,28	6200		
	Канадський рол	270	756000	3,29	2800		
	Песто	129	735300	6,69	5700		
	Філадельфія	240	732000	3,58	3050		
	Прошутто і камамбер	290	725000	2,93	2500		
	Фета	124	700600	6,63	5650		
	Карбонара	124	682000	6,46	5500		
	Папероні	109	626750	6,75	5750		
	Бьянка	99	598950	7,1	6050		
	Манго-рол	260	598000	2,7	2300	23,87	С
	Каліфорнія	220	451000	2,4	2050		
	Белій дракон	250	425000	1,99	1700		
	Локшина пшенична	109	327000	3,52	3000		
	Локшина хрустальна	99	306900	3,64	3100		
	Локшина гречана	89	222500	2,93	2500		
	Місо з вугрем	109	212550	2,29	1950		
	Місо з лососем	99	188100	2,23	1900		
	Місо с куркою	84	176400	2,47	2100		
	Місо суп	69	138000	2,35	2000		
	Всього		21896050	100	85150	100	

До групи А товарної продукції припадає високий річний обсяг. Який складає 19% загального обсягу продукції, які становлять 57,49% від загальної вартості продукції.

До групи В товарної продукції припадає середня величина річного обсягу продукції у грошовому вираженні і становить 60,22% від загальної кількості продукції та 31,33% загального обсягу в грошовому вираженні.

Інша товарна продукція з низьким обсягом витрат в грошовому вираженні входять до групи С та становлять 11,18% від загального обсягу витрат в грошовому вираженні і 23,87% товарної продукції від загальної кількості продукції.

3.2. Ефективність та результативність реалізації заходів з удосконалення стратегії розвитку ресторану

При відкритті нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві у товаристві відбудуться певні зміни, які призведуть до збільшення кількості персоналу, розширенню організаційної структури підприємства ресторанного господарства, збільшенню фонду оплати праці, тощо. Таким чином, необхідно провести аналіз ефективності реалізації стратегії як якісних так і кількісних показників оцінки.

Впровадження запропонованої стратегії розширення мережі ресторанів «POMIDORO'S» призведе до зміни таких якісних показників, як розширення структури підприємства ресторанного господарства та мотивація персоналу.

Аналіз ефективності якісних критеріїв оцінки реалізації стратегії наведено в табл. 3.6.

Отже, як видно з табл. 3.4 результатом реалізації запропонованої стратегії є збільшення кількості споживачів, створення нових робочих місць, покращення якості роботи персоналу, підвищення зацікавленості персоналу в роботі.

Відкриття нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві призведе до збільшення кількості працівників підприємства ресторанного господарства. Ці зміни можна прослідити в табл. 3.5. Як наслідок зміни кількості працівників та впровадження системи гнучких пілг відбудеться збільшення фонду оплати праці підприємства ресторанного господарства. Зміну фонду оплати праці (ФОП) можна прослідити в табл. 3.7.

Таблиця 3.6

**Аналіз ефективності реалізації стратегії мережі ресторанів
«POMIDORO'S» за якісними показниками оцінки**

Якісні показники	Характеристика показника	Результат реалізації стратегії
Розширення структури підприємства	Відкриття нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві	Збільшення кількості споживачів Створення нових робочих місць
Мотивація персоналу	Субсидії на харчування Виплата премії у випадку відсутності прогулів та запізнь на роботу Відшкодування витрат на підвищення кваліфікації персоналу Святкування днів народження та інших свят Страховання від нещасних випадків Оплата надурочних годин роботи	Покращення якості роботи персоналу Підвищення зацікавленості персоналу в роботі

Таблиця 3.7

Персонал мережі ресторанів «POMIDORO'S» після впровадження стратегії розвитку

Категорія персоналу	Чисельність персоналу		Зміна	
	факт	проект	осіб	%
Керівники	6	6	-	-
Спеціалісти	14	15	1	7,14
Службовці	30	33	3	10
Робітники	63	78	15	23,8
Всього: (в т.ч. робітники)	113	132	19	16,8

З табл. 3.7 видно, що чисельність персоналу мережі ресторанів «POMIDORO'S» збільшилось на 16,8%. Більше всього збільшилась чисельність робітників (23,8%).

Розрахунок фонду оплати праці персоналу мережі ресторанів «POMIDORO'S» представимо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Фонд оплати праці мережі ресторанів «POMIDORO'S» після впровадження стратегії

Посада	Чисельність персоналу, осіб		Оклад, грн.	ФОП, грн.	
	факт	проект		факт	проект
1	2	3	4	5	6
Директор	1	1	12000	12000	12000
Секретар	1	1	3000	3000	3000
Начальник відділу	5	5	8300	41500	41500
Бухгалтер	2	2	5600	11200	11200
Економіст	1	1	5500	5500	5500
Аудитор	1	1	7200	7200	7200
Зав. складу	1	1	3000	3000	3000
Менеджер	6	7	6400	38400	44800
Асистент менеджера	8	10	5000	40000	50000
Дизайнер-кондитер	4	5	4200	16800	21000
Кондитер	8	8	3100	24800	24800
Кухар	12	15	3000	36000	45000
Бармен	8	10	2400	19200	24000
Кальячник	12	15	2200	26400	33000
Офіціант	22	25	2300	50600	57500
Прибиральниця	10	12	1300	13000	15600
Господарський працівник	5	6	1500	7500	9000
Кухонний працівник	6	7	1500	9000	10500
Всього	113	132		365100	418600

З табл. 3.8 видно, що фонд оплати праці персоналу мережі ресторанів «POMIDORO'S» збільшився на $418600 - 365100 = 53500$ грн. в місяць або на 14,65%.

Запропонована стратегія передбачає впровадження системи гнучких пілг, в тому числі і виплату премії у випадку відсутності прогулів та запізнь на роботу, що передбачає створення преміального фонду.

Збільшення фонду оплати праці та поява преміального фонду приведе до збільшення собівартості за рахунок цього фактора на 30%.

Оскільки основні доходи підприємство отримує від діяльності чотирьох кафе-кондитерських, можна спрогнозувати збільшення доходів від реалізації продукції мережа ресторанів «POMIDORO'S» на 25% за рахунок відкриття нового ресторану «POMIDORO'S». Також прогнозується збільшення витрат на виробництво продукції на 25%. Функціонування нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві призведе також до збільшення собівартості.

За рахунок зміни фонду оплати праці, появи преміального фонду та збільшення витрат на виробництво зміниться структура собівартості підприємства ресторанного господарства. Зміну структури собівартості підприємства ресторанного господарства наведено в табл.3.9.

Таблиця 3.9

Зміна структури собівартості мережі ресторанів «POMIDORO'S»

Показник	Фактична собівартість		Проектна собівартість		Зміна собівартості	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Загальна собівартість	6871,8	100	8530,08	100	1658,28	24
Річний фонд оплати праці з урахуванням преміального фонду	4381,2	63,8	5695,73	66,8	1314,53	30
Витрати на виробництво	1375,4	20	1719,25	20,4	343,85	25
Оренда приміщень	426,1	6,2	540,1	4,6	-	-
Соціальні відрахування	482	7	482	5,7	-	-
Реклама	207	3	207	2,5	-	-

Таким чином, відкриття нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві призведе до збільшення собівартості на 24%.

Аналіз ефективності кількісних показників оцінки реалізації стратегії мережі ресторанів «POMIDORO'S» наведено в табл. 3.10.

Отже, впровадження запропонованої стратегії розвитку мережі ресторанів «POMIDORO'S» призведе до зміни таких основних показників як виручка від реалізації, чисельність персоналу, ефективність управління, фонд оплати праці, собівартість, прибуток та рентабельність.

Таблиця 3.10

Аналіз ефективності реалізації стратегії розвитку мережі ресторанів «POMIDORO'S» за кількісними показниками оцінки

Показники	Од. вим.	Величина, грн		Зміна	
		факт	проект	абс.	%
1	2	3	4	5	6
Доходи від реалізації продукції (ВР)	тис. грн	12134,7	15168,38	3033,68	25
Інші операційні та звичайні доходи	тис. грн	1102,3	1102,3	-	-
Чисті доходи (ЧД)	тис. грн	13237	16270,68	3033,68	22,9
Загальна чисельність персоналу (Ч) в т. ч. робітники (Чр)	осіб	113 63	132 78	19 15	16,8 23,8
Ефективність управління (Еу)	тис. грн	1060,87	1360,44	299,57	28,24
Фонд оплати праці (ФОП)	грн	365100	418600	53500	14,65
Фонд оплати праці з урахуванням преміального фонду (ФОППФ)	грн	365100	474644	109544	30
Собівартість (Св)	тис. грн	5791,3	7455,88	1664,58	28,7
Інші операційні та звичайні витрати	тис. грн	1074,2	1074,2	-	-
Витрати підприємства (Вп)	тис. грн	6871,8	8530,08	1658,28	24
Прибуток від реалізації продукції (Пп)	тис. грн	6343,4	7712,5	1369,1	21,58
Прибуток підприємства (П)	тис. грн	6365,2	7740,6	1375,4	21,61
Рентабельність продукції(Рп)	%	109,5	103,44	-	- 6,06
Рентабельність підприємства(Р)	%	92,6	90,8	-	- 1,8

Як видно з табл. 3.10, значення майже всіх показників значно зросли, в тому числі і собівартості, крім показників рентабельності які знизились на 6,06% та 1,8%. Але значення показників рентабельності все одно залишились високими.

Отже, відкриття нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві призвело до збільшення загальної чисельності персоналу на 19 осіб (16,8%), покращення ефективності управління на 28,24%, зростання чистого доходу на 22,9% та прибутку підприємства ресторанного господарства на 21,61%.

Незважаючи на збільшення витрат підприємства ресторанного господарства, які відбулись за рахунок збільшення фонду оплати праці, впровадження преміального фонду та витрат на виготовлення продукції для нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві, можна зазначити, що товариство впровадивши запропоновану стратегію збільшить свої прибутки (21,61%).

Таким чином, можна сказати що запропонована стратегія розвитку є ефективною і може бути впроваджена у мережі ресторанів «POMIDORO'S».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Нинішні умови ринкової економіки обумовлюють потребу в розробці принципово нових підходів до визначення стратегічних альтернатив, на що мають значний вплив підходи до послідовності здійснення стратегічного аналізу. Особливого значення це питання набуває у готельному бізнесі, що і обумовлює актуальність обраної теми.

У першому розділі дипломної роботи «Стратегічний аналіз діяльності ресторану «POMIDORO'S», м. Бровари, Київської обл.» розглянуто особливості стратегічного аналізу діяльності підприємств ресторанного бізнесу, визначено сутність та методичні підходи до його проведення.

Вибір тих чи інших інструментів стратегічного аналізу ресторану залежить від багатьох чинників, основними з яких є: стратегічні цілі власників, доступність інформації, ресурсне забезпечення тощо. Визначені за результатами стратегічного аналізу стратегічні альтернативи допомагають керівникам ресторану сформулювати найоптимальніший набір стратегій для подальшого розвитку.

Отже, дотримання визначеної послідовності проведення стратегічного аналізу ресторанного бізнесу дозволяє визначити проблеми і завдання, можливості і загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі риси ресторану, стан і тенденції зміни конкурентних позицій та їх залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегії розвитку.

Мережа ресторанів «POMIDORO'S» розташована у Київській обл. Перший ресторан було засновано у м. Бровари, Київська обл. вул. В'ячеслава Чорновола, 9. В основному меню ресторану - автентичні італійські популярні страви: хрусткі брускети, закуски і салати, італійський хліб власної випічки, ризото, равіолі, гарячі страви, і звичайно, найпопулярніші - паста власного

виробництва і тонка італійська піца. В барному меню, окрім класичних алкогольних і безалкогольних напоїв - чай власного приготування (марокканський, ягідний з м'ятою, з яблуком і корицею), а також лимонад (оранджата, лимоната). Ресторани пропонують страви італійської, європейської та японської кухні.

Проведений аналіз організації маркетингової стратегії мережі ресторанів «POMIDORO'S» показав, що реалізація здійснення стратегічних завдань знаходиться на помірному рівні (табл. 2.5), оскільки з максимальних 190 балів, реалізація стратегій у мережі ресторанів отримала 138 балів, що вказує на нормальний рівень здійснення стратегічних функцій. Проте функції 6, 9, 13 та 15 знаходяться на досить низькому рівні, що може призвести до унеможливлення повного здійснення стратегії.

Проведений аналіз стану діяльності мережі ресторанів «POMIDORO'S» показав, що у 2017 р. вдалося збільшити чистий дохід у 3,48 разів в порівнянні з 2016 р., а у 2018 р. зростання склало 255,55% по відношенню до 2017 р. В той же час відбулось помітне зростання собівартості виробництва та інших поточних витрат, що не дозволило відповідно збільшувати обсяг чистого прибутку на досить високому рівні. Збільшення майна підприємства на 61,31% у 2017 р. відбулось за рахунок зростання необоротних активів на 58,42% при збільшенні оборотних активів на 66,34%. Збільшення майна підприємства на 67,35% у 2018 р. відбулось за рахунок зростання необоротних активів на 67,36% при збільшенні оборотних активів на 67,33%. Частка власного капіталу у пасивах підприємства є значною. У 2017 р. вона зросла не 3,73% до 47,13%, а у 2018 р. - 59,3% при відсутності довгострокових зобов'язань та зменшенні частки поточних зобов'язань на 12,16% до 40,7 %.

Проте поки власний капітал зростає переважно за рахунок додаткових внесків засновників. Необхідно відмітити, що підприємство в останні роки отримує значний чистий прибуток, який може за умов його подальшого зростання в перспективі привести до розвитку підприємства виключно за

рахунок нерозподіленого прибутку і подальшого зниження залежності діяльності Pomidoro's від позикових коштів.

Отже, фінансовий стан мережі ресторанів «POMIDORO'S» можна визнати цілком задовільним з врахуванням стрімкого зростання її обсягів діяльності на конкурентному ринку. Збільшення ефективності маркетингових відносин дозволить суттєво покращити фінансовий стан у майбутньому та гарантувати високу ефективність інвестиційного проекту із розширення мережі ресторанів «POMIDORO'S».

Проведений у другому розділі SWOT аналіз (додаток Д), свідчить про те, що у мережі ресторанів «POMIDORO'S» є значний потенціал для розвитку підвищення якості програмного забезпечення, також існує можливість розширення мережі. Проте низький рівень стратегічного управління, зростаючий конкурентний тиск та відсутність маркетингових заходів може досить негативно позначитись на діяльності мережі ресторанів у майбутньому.

Для нарощення діяльності та зменшення впливу ризиків мережі ресторанів «POMIDORO'S» необхідно створити групу стратегічного управління, відкрити представництва у найбільших містах України, що дозволить розширити клієнтську базу і наростити об'єми, а також розробити та застосувати серйозну маркетингову стратегію для популяризації продуктів на ринку України, а в майбутньому, й світу.

В третьому розділі було запропоновано заходи по удосконаленню стратегії розвитку мережі ресторанів «POMIDORO'S». В межах заходів запропоновано впровадження стратегії розширення ринкової ніші, а саме відкриття нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві, оскільки товариство, що досліджується в даній дипломній роботі, має гарне підґрунтя для подальшого розвитку.

З метою зменшення ймовірності прийняття хибних рішень, які можуть призвести до погіршення становища підприємства ресторанного господарства, пропонується використовувати систематизований алгоритм

прийняття рішень (рис. 3.3), яким повинні користуватись як директор мережі ресторанів, так і менеджери кожного ресторану мережі «POMIDORO'S» включно з керівниками функціональних підрозділів.

Відкриття нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві призведе до змін в організаційній структурі управління, структурі апарату управління (рис. 3.4) та до збільшення кількості працівників (табл. 3.1). Безумовним фактором забезпечення розширення та функціонування підприємства ресторанного господарства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками.

Для збору інформації про кандидата було прийнято рішення про застосування співбесід у формі структурованих інтерв'ю зі стандартизованими записаними питаннями та відповідями з метою підвищення точності даного методу і відбору. Залежно від виду вакансії співбесіду повинен проводити менеджер персоналу, операційний директор, директор з виробництва, при цьому остаточне рішення про відбір кандидата приймає менеджер персоналу.

Розстановка персоналу проводиться відповідно до принципів функціонування організаційної структури підприємства ресторанного господарства. Таким чином, для забезпечення якісної роботи нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві необхідно набирати персонал частково з інших філій (з вже існуючих ресторанів, що належать мережі «POMIDORO'S») і частково із зовнішніх джерел поповнення персоналу. На місця працівників інших філій, які перейдуть працювати до нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві, необхідно набирати персонал із зовнішніх джерел поповнення (табл. 3.1).

Будь-які зміни в діяльності підприємства ресторанного господарства, незалежно від ступеня ефективності прийнятих рішень, не будуть впроваджені в життя без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи стратегічного управління та її впровадженні особливу увагу необхідно приділяти системі мотивації. Оскільки дисбаланс

справедливості у працівників здебільшого виникає через невдало розроблену систему винагород та компенсації, особливу увагу доцільно приділити розробці саме цієї системи.

Доцільно впровадити систему гнучких пільг до якої входять субсидії на харчування, виплата премії від розміру базової місячної зарплати у випадку відсутності прогулів та запізнь на роботу, відшкодування витрат на підвищення кваліфікації персоналу, святкування днів народження та інших свят, страхування від нещасних випадків та оплата надурочних годин роботи. Для підвищення мотивації основного персоналу мережі ресторанів «POMIDORO'S» необхідно впровадити таку ж систему мотивації в інших ресторанах мережі.

Слід зауважити, що розмір премії повинен змінюватись в залежності від опиту роботи працівника. Таким чином, працівники, які були переведені з інших ресторанів повинні отримувати премію в розмірі 15% від місячного окладу, а інші 10%. Отже прогнозовану оплату праці працівників нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві наведено в табл. 3.3.

Впровадження запропонованої стратегії розширення мережі ресторанів «POMIDORO'S» призведе до зміни як якісних так і кількісних показників роботи підприємства ресторанного господарства. Отже, як видно з аналізу реалізації стратегії за якісними показниками, результатом реалізації запропонованої стратегії є збільшення кількості споживачів, створення нових робочих місць, покращення якості роботи персоналу, підвищення зацікавленості персоналу в роботі.

За рахунок зміни фонду оплати праці, появи преміального фонду та збільшення витрат на виробництво зміниться структура собівартості підприємства. Таким чином, відкриття нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві призведе до збільшення собівартості на 24% (табл. 3.10).

Аналіз ефективності кількісних показників оцінки реалізації стратегії розвитку мережі ресторанів «POMIDORO'S» показує позитивну динаміку

таких показників як виручка від реалізації, чисельність персоналу, ефективність управління, фонд оплати праці та прибуток.

Незважаючи на збільшення витрат підприємства ресторанного господарства, які відбулись за рахунок збільшення фонду оплати праці, впровадження преміального фонду та витрат на виготовлення продукції для нового ресторану «POMIDORO'S» у Києві, можна зазначити, що товариство впровадивши запропоновану стратегію збільшить свої прибутки (21,61%).

Таким чином, можна сказати що запропонована стратегія є ефективною і може бути впроваджена в розвиток діяльності мережі ресторанів «POMIDORO'S».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Феріна О.С. Інновація як об'єкт економічних досліджень / О.С. Феріна // Історія народного господарства та економічної думки України. – 2013. – Вип. 46. – С. 119–128.
2. Григор'єва Л.В. Аспекти застосування на підприємстві інноваційних технологій в управлінні персоналом при наданні послуг з переробки давальницької сировини / Л.В. Григор'єва // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 244–251 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_38.
3. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку / Є.О. Діденко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №. 11(162). – С. 77–82.
5. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 18.02.2002 // Офіційний вісник України. – 2002. – 31. – С. 145. – Ст. 1447, код акту 22940/2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15/print1477376382546226>.
6. Євтушевська О.В. Роль інноваційних технологій у розвитку суспільства / О.В. Євтушевська // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 21. – С. 14–16 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_21_4.
7. Стецик С.П., Гнатюк О.В. Індивідуалізація навчання на уроках фізики засобами інноваційних технологій / С.П. Стецик, О.В. Гнатюк // ЧНПУ. – 2013. – С. 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi->
8. Meeta Dasgupta. Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model / Meeta Dasgupta, Prof. A. Sahay,

Prof. R. Gupta // 9th Global Conference on Business & Economics. – 2009. – October 16–17. – С. 34.

9. Mihaela DIACONU Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy / Mihaela DIACONU // Theoretical and Applied Economics Volume XVIII. – 2011. – № 10(563). – P. 127–144 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://store.ectap.ro/articole/655.pdf>.

10. Здобувач В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства / В.В Здобувач // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4 – С. 160–166.

11. Жмереницький О. Інновації або смерть: як бізнесу вижити на тонучому кораблі «Україна» / О. Жмереницький // Економічна правда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/08/16/628080/>.

12. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа.— К.: Міжнарод-на економічна фундація, 2000.— 703 с.

13. Бузько И.Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий : монография / И.Р. Бузько, И.Е. Дмитренко, О.А. Сущенко. – Алчевск : ДГМИ, 2012. – 216 с.

14. Гунин В.Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 / В.Н. Гунин, В.П. Баранчев. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 272 с.

15. Завальнюк В.В. Фактори і принципи формування інноваційного потенціалу підприємств машинобудування / В.В. Завальнюк // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2015. – Т. 9. – №. 10. – С. 20–28.

16. Коробейников О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия / О.П. Коробейников // Менеджмент. – 2010. – № 3. – С. 26–33.

17. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2013. – 504 с.

18. Ландик В. Управление инновационным потенциалом предприятия в условиях переходной экономики: проблемы и опыт / В.Ландик // *Економіст*. – 2011. – № 12. – С. 52–57.
19. Савчук А.В. Теоретические основы анализа инновационных процессов в промышленности: монография / А.В. Савчук / НАН Украины. Ин-т економіки пром-сти. – Донецк, 2013. – 448 с.
20. Інвестиції та інноваційний розвиток.
URL:<http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=48726>
21. Ганущак-Єфіменко Л. М. Модель формування портфеля інноваційних проектів підприємства. Київська національна академія управління. 2010. № 691. С. 258–262.
22. Іврампов Є. Є. Розробка елементів концепції ефективного впровадження інноваційних проектів на підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 6. С. 109–116.
23. Спатвінський М. А. Сучасні підходи до оцінювання інноваційних проектів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1. С. 104–121.
24. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440с.
25. Захарченко В.І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448с.
26. Бірюк М.О. Інноваційний менеджмент, його розвиток та вплив на економіку України [Текст] / М. О Бірюк. // *Сборник научных трудов "Вестник НТУ «ХП» : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства №28 - Вістник НТУ «ХП»*, 2015.
27. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки Управління інноваціями [Текст] : нав ч. посіб. / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська ; Нац. ун - т «Львів. Політехніка». – Львів : Вид - во Львів. політехніки, 2015. – 277 с.

28. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
29. Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: [монографія] / В. В. Македон, В. П. Валіков – К.: Європейський вектор економічного розвитку 2016. – 88-101 с.
30. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник/ О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. - К.: "Хай-Тек Прес", 2010. - 368 с.
31. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2011. – № 124/125. – С. 36-40
32. Карпіщенко О. І. Проектний аналіз : конспект лекцій: О. І. Карпіщенко, О. О. Карпіщенко. – С: Сумський державний університет, 2012. – 151 с.
33. Хаустова К.М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації К.М Хаустова - Фінансовий простір, - 2015р. - С. - 174-179.
34. Падерін І.Д. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону Монографія / — Д: Акцент ПП, 2016. — 184 с.
35. Петухова О. М. Інвестування [текст] навч. посіб. / О. М. Петухова. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 336 с.
36. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Р. Дунська, Д. В. Зінченко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 425-428.
37. Бондаренко В. В. Інноваційні технології як фактор розвитку сучасних інформаційних комунікацій інформаційно-аналітичного обслуговування дистантних користувачів бібліотеки / В. В. Бондаренко //

- Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. - 2011. - Вип. 32. - С. 207-221.
38. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретикометодологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. - 2013. - № 4. - С. 44–56.
39. Лановська Г. І. Інноваційна стратегія в контексті інноваційної політики / Г. І. Лановська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(2). - С. 232-235
40. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю. М. Мельник // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, № 4. - С. 67–72.
41. Очерedyкo О. О. Інноваційний розвиток підприємства як чинник виходу з економічної кризи / Л. І. Тертична, О. О. Очерedyкo / Бізнес Інформ. – 2011. – №11. – С. 82–84.
42. Сіденко С. В. Інноваційна стратегія України / С. В. Сіденко // Стратегія розвитку України. - 2017. - № 1. - С. 3-6
43. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії ресторану / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №7. – С. 133-136
44. Сімонова В.С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» / В.С. Сімонова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №5. – С. 117-120
45. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: перевод с англ на рус. – Харьков.: Полиграф. - 2010. - 576 с.
46. Фарзам Даніалі. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України / Фарзам Даніалі // Економіка промисловості, 2012. - №3-4. – С. 36-45

47. Фера-Клемонца О.Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності / О.Ю. Фера-Клемонца // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. – № 10. – С. 128–131.
48. Хрущ Н.А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. – 2010. - №8. – С. 45-48
49. Чорненька Н. В. Розвиток ресторанного бізнесу: проблеми та перспективи: монографія / Н.В Чорненька.-К.: Заня, 2012.- 331 с.
50. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.
51. Шамара І.М. Управление ресторанным бизнесом / І.М. Шамара // Вісник харківського національного університету імені В. Н. КАРАЗІНА, 2013. - №42. – С. 151-159
52. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2011. - 232 с.
53. Шершньова З.Є., та ін. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни, 3-тє видання / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. - К.: КНЕУ, 2013. - 232 с.
54. Смородінова, А. С. Інноваційна стратегія підприємства на зовнішніх ринках / А. С. Смородінова, Е. М. Забарна // Сучасні інформ. технології та телекомунікац. мережі : тези доп. 50-ої наук. конф. молодих дослідників ОНПУ-магістрантів, 22-26 трав. 2015 р. - Одеса, 2015. - Вип. 50. - С. 20.
55. Швець В. Я. Управління конкурентостійкістю підприємства чорної металургії через інноваційно-інвестиційний механізм / В. Я. Швець, О. В. Варяниченко, О. Г. Єсаулова // Економіка і регіон. - 2012. - № 3. - С. 97-101.

ДОДАТКИ