

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:**

**Стратегія розвитку ресторану
«Street Hub «Круасан», м. Київ**

Студентки 2 курсу, 4м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Горіга
Анастасія Володимирівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Полтавська
Оксана
Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь
Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

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

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2018 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн у кваліфікаційну роботу студентів
ГОРІГИ АНАСТАСІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Стратегія розвитку ресторану «Street Hub «Круасан», м.Київ. Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854
2. **Строк здачі студентом закінченої роботи:** 16 листопада 2019 року
3. **Цільова установка та вихідні дані до роботи:**

Мета роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи їх подолання; Динаміка зміни прибутку і рентабельності підприємства; Основні критерії оцінки розробленої фінансової стратегії підприємства; Динаміка товарообороту та його склад за 2018-2019 рік у ресторані «Street Hub «Круасан»; Визначення рівня витрат на 2018-2019 роки.

Рисунки: Модель вибору стратегії розвитку організації; Функції стратегічного маркетингу; Організаційна структура ресторану «Street Hub «Круасан»; Піраміда стратегій; Етапи стратегічного планування.

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

Вступ

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку

Розділ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «STREET HUB «КРУАСАН», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку

Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «STREET HUB «КРУАСАН», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії розвитку

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	01.09.2018р.- 20.12.2018р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018р – 30.12.2018р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019р. – 31.05.2019р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: «29» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

_____ .
(підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

_____ .
(підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Горіга А.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

_____ .
(підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Горіга Анастасія Володимиріна виконала випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему «Стратегія розвитку ресторану «Street Hub «Круасан», м. Київ у встановлений термін відповідно завданню.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та проаналізовані теоретичні основи стратегії розвитку суб'єктів ресторанного господарства.

На основі аналізу основних показників розвитку кафе здійснено дослідження прикладних засад формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

Робота направлена в інституційний репозитарій КНТЕУ.

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

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Горіги Анастасії Володимирівни

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ”

2019 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку.....	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «STREET HUB «КРУАСАН», М. КИЇВ.....	29
2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану.....	29
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку.....	33
2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «STREET HUB «КРУАСАН», М. КИЇВ	57
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку.....	57
3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії розвитку	72
Висновки та пропозиції	
Список використаних джерел	
Додатки	

ВСТУП

В сучасних ринкових умовах, коли конкурентна боротьба особливо посилена, заклади ресторанного господарства мають створити високий рівень якості обслуговування та послуг задля забезпечення потреб споживачів.

В останні роки ресторанний бізнес в Україні набув значних змін, які торкнулись починаючи від зміни формату закладів до трансформації всієї галузі. Разом з тим, ресторанний сектор виступає фундаментальною сферою, від організації і стратегічного розвитку якої залежать результати галузей виробничої діяльності та соціальної інфраструктури.

Аналізуючи основи стратегічного маркетингу, слід насамперед визначити сутність поняття «стратегія розвитку». В зв'язку з постійним розвитком ресторанного бізнесу сформувалося декілька понять стратегічного маркетингу від різних вчених: Фатхудінов Р.А., Джордж Дей, Дмитрук М.М., П'ятницька Г.Т., Шершньова З.Є., Оборська С.В., Яшина О.В., Портер М., Ансофф І. На підприємствах ресторанного господарства зазначену тему розглянуто у наукових працях М. Бойко, М. Босовської, Н. Ведмідь, Н. Гуляєвої, С. Мельниченко, Г. Михайліченко, О. Полтавської, Т. Ткаченко та ін.

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства.

Отже, стратегія розвитку спрямована на розробку підвищення ефективності та базується на різних підходах і спираються на різні переваги, що має підприємство. Тому, для забезпечення ефективного рівня системи господарювання суб'єкта особливу увагу слід приділити комплексному дослідженню факторів впливу на діяльність в умовах інтенсивної конкурентної боротьби.

Усе це обумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

Мета роботи: визначення методів і підходів до розробки концепції та стратегії з метою забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта.

Для досягнення поставленої мети в випускній кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:

- визначення основних проблем стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтування пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку;
- підвищення ефективності стратегічного управління на підприємстві
- дослідити економічний потенціал досліджуваного підприємства ресторанного господарства;
- оцінити стратегію ресторану «Street Hub «Круасан», м.Київ ;
- сформувані методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства;
- розробити методичні підходи до розробки стратегії розвитку ресторану «Street Hub «Круасан», м.Київ

Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою магістерської роботи послужили наукові праці і методичні розробки як вітчизняних, так і зарубіжних вчених в області стратегії розвитку підприємства. Для вирішення поставлених в роботі завдань були використані наступні методи: модель розробки стратегії М. Портера, проведення стратегічного аналізу та оцінки діяльності підприємства, формування місії підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та комплексне оцінювання діяльності підприємства. Інформаційною базою дослідження є нормативні і законодавчі акти України, загальні положення

наукових робіт вітчизняних і зарубіжних вчених в рамках досліджуваної теми, статистична інформація Держкомстату України, матеріали науково–дослідних конференцій, періодичні видання і мережа Internet. Також була використана інформація надана директором ресторану «Street Hub «Круасан».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних основ і розробці методичних рекомендацій по вдосконаленню формування стратегії розвитку підприємства.

Практична цінність досліджень полягає в застосуванні теоретичних основ формування стратегії розвитку на підприємствах.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Дослідженням даного питання займалися такі теоретики, як Котлер, Барден Філ, Беквіт Гаррі, Даніель Канеман, Дмитрук М.М., Дональд Міллер. [21, 10,11, 18, 17, 18]

Аналізуючи основи стратегічного маркетингу, слід насамперед визначити сутність поняття «стратегія розвитку». В зв'язку з постійним розвитком ресторанного бізнесу сформувалося декілька понять стратегічного маркетингу від різних вчених.

Дмитрук М.М. стверджує, що стратегічний маркетинг – це інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою участі у визначенні місії та цілей підприємства, розробці стратегії його розвитку та формуванні сприятливих передумов ефективної її реалізації, що забезпечило б підприємству досягнення конкурентних переваг.[17]

Мета маркетингу – зробити зусилля із збуту непотрібними. Його мета - так добре пізнати і зрозуміти клієнта, що товар або послуга точно підходять останньому і продаватимуть себе самі. Товари - це, по суті, набори властивостей, і люди зупиняють вибір на тих продуктах, які забезпечують ним отримання кращого набору вигод за свої гроші. [11].

Кожен заклад ресторанного господарства має мати ціль. Поняття "продуктивність" не має сенсу, якщо ти не знаєш, яка твоя мета. Єдине, що може викликати поява надлишків, - це надмірна робоча сила. [18].

Нейрологіка рішень про купівлю ґрунтована на простому рівнянні: чиста цінність = задоволення - страждання. Чим вище чиста цінність, тим

вірогідніше купівля. У нас немає абсолютних уявлень про цінність того або іншого об'єкту, сервісу або враження, навіть якщо ми чудово інформовані. Все, що ми можемо, - це порівнювати схожі речі. Я порівнюю свій обід з іншими обідами, а не з машинами, поїздками або походами в пральню[11]. Тобто для людей, які будуть відвідувати суб'єкт ресторанного бізнесу, ми маємо створити максимальні умови задоволення, їх можна створити за допомогою дизайну, концепції, загального враження, смачних страв.

Якщо ми виплачуємо багато грошей агентству дизайну без першого роз'яснення наше повідомлення, ми, можливо, також утримуємо б портативний мегафон аж до мавпи. Наші клієнти мають питання, що горять усередині них, і якщо ми не відповідаємо на ті питання, вони підуть далі до іншої марки. Якщо ми не ідентифікували, що наш клієнт хоче, яка проблема є - ми допомагаємо їм вирішувати, і після того, як вони ангажують нашу продукцію і послуги, наприклад, ми можемо забути про процвітання на ринку [18].

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства.

В нашому світі, який постійно ускладнюється, ніщо не працює більш потужно, ніж простота. І як сказав Гаррі Беквіт, новий маркетинг - це не просто спосіб дій, це спосіб мислення. Він починається з розуміння особливостей послуг – їхньої невидимості та нематеріальності, а також унікальної природи потенційних замовників і користувачів – їхнього страху, обмеженого часу, їхні іноді нелогічні способи ухвалення рішень та найважливіших мотивів і потреб. [11]

Як писав Даніель Канеман схильність розуму все спрощувати призводить до помилкових суджень. Думка про гроші дає установку на індивідуалізм: небажання взаємодіяти з іншими, залежати від них або приймати від них прохання [18]. Тому, в першу чергу при формуванні

стратегії розвитку треба думати не про гроші, а про майбутнє суб'єкта і ніколи не можна поспішати, приймати рішення тільки обдумавши їх та зваживши всі мінуси і плюси.

Основними особливостями маркетингових стратегій підприємства є :

- по-перше, у ході реалізації маркетингової стратегії за основу беруться потреби споживача.
- по-друге, поняття стратегії треба співвідносити з поняттям розвитку. Немає стратегії без розвитку. У цьому відношенні стратегія є сукупністю змін, що визначають життєстійкість підприємства і збільшують ймовірність його виживання в умовах мінливого середовища.
- по-третє, поняття стратегії невіддільне від поняття мети, яка у розвитку виступає в якості головного орієнтиру розвитку, відображає тенденції зміни інтересів.
- по-четверте, поняття стратегії неможливо відокремити від поняття прогнозування. Стратегія виступає як результат осмисленого й аналітичного, точніше сказати, наукового передбачення майбутнього, можливості його досягнення, розуміння необхідного.
- по-п'яте, поняття стратегії невіддільне і від поняття "місія", яка характеризує призначення фірми та її роль у загальних тенденціях розвитку людини.

Всі процеси ефективної маркетингової стратегії послідовно впливають один на одного, взаємопов'язані та мають зворотній вплив.

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей. Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення поставленої мети. Доцільно наголосити, що для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та загальної стратегії

розвитку підприємства. На вибір маркетингової стратегії впливає також позиція підприємства на ринку, забезпеченість його ресурсами, рівень витрат на виробництво й маркетинг.

Теорія управління відзначає наявність різних концепцій, що домінували на різних етапах розвитку теорії та практики управління. Певна послідовність існує і в розвитку концепцій стратегічного управління.

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління.

В умовах подолання наслідків соціально-економічної кризи, загострення конкурентної боротьби та трансформації ринку ресторанних послуг, наукові дослідження щодо визначення перспектив розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу повинні бути сфокусовані у площину формування ресторанних мереж. Доведенню зазначеної позиції присвячено представлені у даній статті наукові результати. Визначено, що формування мережевих структур є перспективною стратегією розвитку ресторанів, але потребує обґрунтування теоретичного та методичного базису їх формування. На основі узагальнення наукових здобутків загальнотеоретичного та прикладного характеру, визначення іманентних ознак та сутнісно-змістовних характеристик мережевих структур, викладено підхід до розуміння ресторанної мережі як специфічного формату інтегрування однотипних економічних суб'єктів для упорядкування та координації діяльності акторів на основі формування довгострокових цілей, методів, способів та механізмів їх досягнення з урахуванням внутрішніх потреб, можливостей, обмежень.

В ієрархічній площині підприємницького середовища, ресторанні мережі створюють нові можливості розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу, забезпечують отримання економічних та соціальних вигід, посилення конкурентних переваг, динамічне і кризостійке функціонування учасників.

На макрорівні, мережі обумовлюють активізацію розвитку ресторанного бізнесу, впровадження інновацій.

Продовження дискусій у науковому полі щодо розвитку ресторанних мереж мають бути спрямовані на формування стратегій розвитку ресторанних мереж .

Отже, стратегія розвитку спрямована на розробку підвищення ефективності та базується на різних підходах і спираються на різні переваги, що має підприємство. Тому, для забезпечення ефективного рівня системи господарювання суб'єкта особливу увагу слід приділити комплексному дослідженню факторів впливу на діяльність в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Також, можна зробити висновок, що стратегічний маркетинг – це аналіз та вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення місії, цілей, розробка стратегії розвитку та формування сприятливих передумов її реалізації, що забезпечить підприємство конкурентними перевагами. Стратегічний маркетинг – це постійний пошук кращої можливості задоволення потреб. Завдяки йому підприємство має максимально наблизити якість товарів до потреб споживачів, бути «генератором» руху «невидимої руки» Адама Сміта. Завдяки цьому відбувається збільшення попиту на цільових сегментах.

1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку

Зародження процесів стратегічного погляду на підприємницьку діяльність припадає на середину ХХ століття. Процес еволюції стратегічного управління триває і донині. В узагальненому вигляді стратегія являє собою процес розробки і впровадження у життя довгострокового плану розвитку підприємства на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства. Розглянемо еволюцію

поняття «стратегія» для розуміння сутності стратегічного управління та усвідомлення його змісту.

А. Дюпон Чандлер (1962 р.) під стратегією розуміє метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків з використання ресурсів . Головна відмінність даного підходу полягає в постановці довгострокових цілей без їх перегляду (за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища).

Гарвардська школа (1965 р.) під стратегією визначає метод встановлення конкурентних цілей компанії . Підхід полягає в виділенні сегментів бізнесу, які підприємство буде здійснювати.

І. Ансофф (1965 р.) розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів . Стратегія є системою, що забезпечує компанії збалансованість і загальний напрямок росту.

М. Портер (1985 р.) вважає, що стратегія – це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони. Головне завдання стратегії полягає в досягненні компанією конкурентних переваг в довгостроковій перспективі над конкурентами в кожному напрямку бізнесу .

Г. Хамель (1989 р.) вважає, що стратегія являє собою спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії [4]. В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і внутрішні ресурси.

А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд (1995 р.) визначають стратегію як набір дій і рішень, зроблених для досягнення встановлених показників діяльності [4].

Деякі українські вчені розглядають стратегію як комплекс довгострокових цілей і план найбільше ефективного розподілу ресурсів для їх досягнення .

Л.Є. Довгань зазначає, що при визначенні стратегії застосовується комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Ф.Ф. Бутинець вважає, що стратегія являє собою набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності. Незважаючи на різні підходи, всі наведені визначення не суперечать одне одному, а, навпаки, доповнюють, виявляючи основні принципи, методи і способи формування і реалізації стратегії, як технологію управління підприємством, що забезпечує його максимально ефективну діяльність і сталий розвиток в умовах постійно мінливого зовнішнього ділового середовища і внутрішньої організації підприємства.

Механізми розвитку організації – це сукупність методів, способів, регуляторів її розвитку. Дія механізмів розвитку організації у вузькому розумінні виявляється у взаємодії її структурних підрозділів, процесах, які відбуваються в ній і поза її межами, що обумовлені потребами, інтересами діяльності різних індивідумів, суб'єктів господарювання, суспільства в цілому; у широкому розумінні вона являє послідовність розгортання внутрішніх суперечностей між факторами, що характеризують організацію та її зовнішнє середовище, взаємодію цих факторів у процесі єдності та протилежності різних цілей організації та засобів їх досягнення, внаслідок чого формується стратегія розвитку, що детермінує порядок еволюції самої організації та сфери економічної діяльності, до якої вона належить.

Дослідження діяльності вітчизняних підприємств показало, що значна частина з них працює без визначеної наперед стратегії свого розвитку, що призводить до відсутності цільових орієнтирів у прийнятті виробничих, маркетингових, фінансових та інших управлінських рішень. Відсутність

чітко визначеної стратегії послаблює позиції підприємства у конкурентній боротьбі, особливо у разі виходу підприємства на зовнішні ринки збуту.

З літературних джерел відомо, що стратегія – комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, отримання і підтримку довгострокових конкурентних переваг у діяльності підприємства, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. Вибір стратегії передбачає прийняття управлінським персоналом низки рішень з метою досягнення найкращих показників діяльності у конкретно обраній сфері діяльності. Але на рівень стратегії, комплексність, ступінь інтеграції впливають тип і розмір підприємства. Залежно від розміру, фінансових потужностей, ринкових перспектив та інших факторів сучасне підприємство може здійснювати один напрям діяльності або диверсифікувати свою діяльність відразу за декількома напрямками. Наприклад, у маленького підприємства всього одна стратегія, а велике підприємство володіє розробленою стратегією для кожного рівня дій.

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, які називаються базисними, або еталонними. Вони показують підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукту; ринку; галузі; положення підприємства всередині галузі; технології. Кожний із наведених елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому.

Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового. Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Підприємство веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Однак стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Використання такої стратегії можливо, якщо підприємство перебуває в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. Виділяють два основних типи стратегій інтегрованого зростання: стратегія зворотної та прямо вертикальної інтеграції

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів -- розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, "дерева цілей", стратегій, "стратегічного набору",

стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш суттєві складові, що й будуть розглянуті далі.

На сьогоднішній день економічною наукою розроблено багато варіантів стратегій поведінки підприємства на ринку. Однак не всі вони можуть успішно застосовуватись до діяльності конкретного господарюючого суб'єкта. Для обрання стратегії поведінки певного підприємства необхідно, перш за все, оцінити його сучасний стан та дослідити основні тенденції розвитку його зовнішнього оточення.

До характерних ознак стратегії діяльності підприємства слід віднести такі:

1. Процес розробки стратегії не закінчується певною дією – розробляється лише загальний напрямок дій.
2. Стратегія дозволяє сконцентрувати увагу на основних проблемах.
3. Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід справ виводить підприємство на бажані позиції. Економіка і організація управління.
4. При складанні стратегії використовують узагальнену, неповну, неточну інформацію.
5. Стратегія – це засіб для досягнення цілей підприємства.
6. На різних рівнях організації стратегія та орієнтири підприємства можуть взаємозамінюватись: те, що на вищих рівнях є стратегією, для нижчих рівнів є орієнтиром.

Варто зауважити, що успішне досягнення стратегічних цілей підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у системі стратегічного управління торговельною діяльністю та ефективного використання можливостей підприємства. У

зв'язку із цим набуває важливого значення питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватись на підприємстві.

Слід зазначити, що до загальних стратегій за напрямком розвитку і зростання належать базові стратегії розвитку і зростання підприємства. До базових стратегічних альтернатив М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоури відносять такі види стратегій: зростання, обмеженого зростання, скорочення і сполучення, базових альтернатив Також в якості базових стратегій виділяють стратегію виживання, стратегію стабілізації, стратегію зростання, які, на думку деяких вчених, залежать від стадії життєвого циклу підприємства. Щодо загальних стратегій, то, на нашу думку, найбільш точною ознакою виділення їх видів є умови господарювання підприємств, тобто життєвий цикл галузі, технологій, тенденції розвитку економіки, стан економічних показників діяльності підприємства.

На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи. На сьогодні потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності. Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів та послуг, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація – це єдиний організм, і стратегія є сполучною ланкою цього апарату. Аналіз багатьох публікацій показує, що науково-методичні підходи щодо формування стратегій і структуризація процесу їх розробки потребують оновлення і подальшого розвитку, як в науковому, так і в організаційно-практичному аспекті. Про це свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств. Для того, щоб правильно визначити стратегію,

необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу.

Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів. Для розробки ефективної стратегії господарювання підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо) та внутрішні фактори (наявності відповідних знань, умінь та навичок у персоналі підприємства, професіоналізм топ менеджерів компанії, прогнозування змін і т. ін.).

При виборі найбільш прийняттого виду стратегії підприємства слід враховувати наступні фактори:

- вплив факторів зовнішнього оточення на підприємство;
- сильні і слабкі сторони підприємства;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- напрямки діяльності;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція.

Розробку стратегії підприємства слід проводити, базуючись на таких принципах :

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства.

Аналіз принципів і методів розробки і реалізації стратегії в системі менеджменту компанії дозволяє встановити, що стратегічне управління - це процес прийняття (планування) і реалізації стратегічних рішень (оперативне управління), основою якого є формування стратегії розвитку, розробленої на основі співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями і загрозами зовнішнього ділового середовища, в якій функціонує підприємство.

Стратегічне управління - це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

В умовах змінності зовнішнього середовища і пов'язаної з цим невизначеності ефективним інструментом управління розвитком будь-якої організації, у тому числі й підприємств ресторанного господарства є методологія стратегічного управління. В порівнянні двох основних наукових підходів до трактування поняття «стратегія» у теорії стратегічного управління, обґрунтовано пріоритетність застосування паттерн-підходу, оскільки він, на противагу традиційному підходу, поряд з причинністю та детермінізмом у поведінці економічної організації не виключає ймовірності індетермінізму. На засадах теорій стратегічного управління запропоновано визначати поняття «стратегія розвитку організації» як різновид генерального плану або моделі дій організації на різних етапах. Побудовано модель вибору стратегії розвитку в умовах конкуренції (табл. 1), яка відображає послідовність та варіативність відбору стратегічних альтернатив залежно від способу забезпечення розвитку, його темпу, напрямку, географічного масштабу, форми.

Модель стратегічного менеджменту крім стратегічного планування включає в себе реалізацію виробленої стратегії, в тому числі її оцінку і контроль.

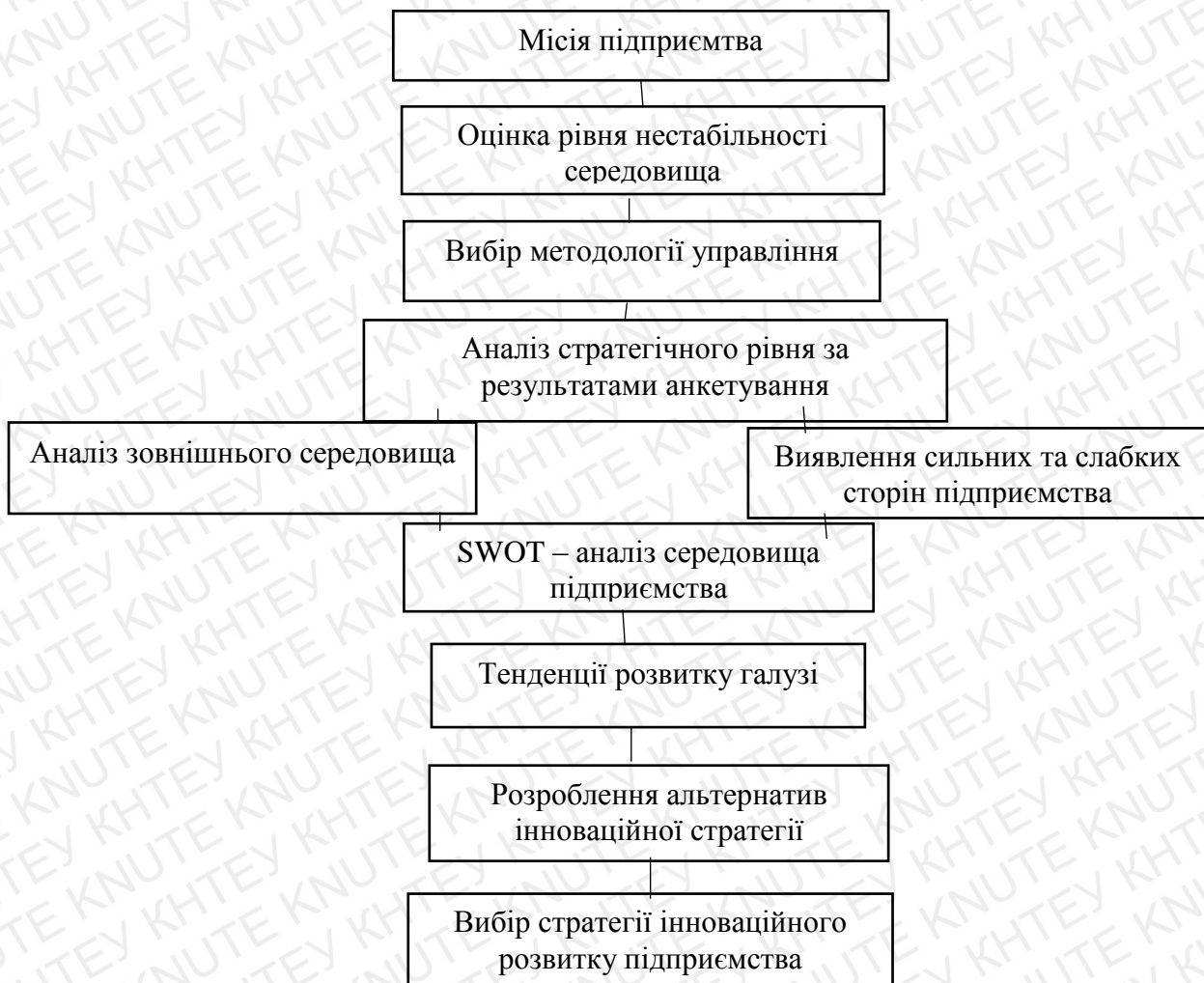


Рис. 1.1 Модель вибору стратегії розвитку організації

Система стратегічного менеджменту визначається як технологія управління компанією, що визначає її довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища і забезпечує своєчасне реагування компанії на зміну факторів зовнішнього середовища і цінової кон'юнктури, яке призводить до необхідності здійснення стратегічного маневру, і, як наслідок, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку компанії. Використання підходу, що ґрунтується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного підходу в діяльності підприємства, дає можливість розгляду системи стратегічного управління як

сукупності таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом тощо. Такий підхід до складу системи стратегічного управління віддзеркалює «проникнення» стратегічного мислення у кожен функціональну сферу підприємства. В процесі стратегічного управління розвитку підприємства реалізуються всі функції сучасного ефективного менеджменту: планування, організація, регулювання і координація, мотивація та контроль. Серед особливостей цього процесу можна відзначити безупинність процесу стратегічного управління, специфіку його часового горизонту і трудомісткість.

З огляду на необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства стратегічне управління перетворюється на процес безперервний та динамічний, а отже, одноразовий аналіз і діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтинком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи, воно, як і будь-який інструмент впливу на об'єкт управління, має свої обмеження (табл.1.1) .

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші -- дуже узагальнені) , однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності) , проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, -- погоджуються всі.

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, у технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами доводять, що ми живемо у світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за «прирісними»

методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації в середовищі та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, і виживання.

Таблиця 1.1

Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи їх подолання

Обмеження	Шляхи подолання
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Упровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки
Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. "Захист" стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і соціально-економічних заходів
Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: зовнішнього середовища; внутрішнього середовища
Брак у персоналу навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків
Опір змінам у вигляді "ліквідації загроз" ОСУ, розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності, способу мислення та звичних ритуалів, що існують на підприємстві	Створення структури, що здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже "пройдених" етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів встановлення цілей та визначення стратегій їхнього досягнення) . З іншого боку, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Можна констатувати доречність визначення функцій стратегічного маркетингу, які розкривають сукупність взаємопов'язаних процесів маркетингової діяльності (рис. 1.2).



Рис 1.2 Функції стратегічного маркетингу

Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління. За результатами дослідження теоретичного та прикладного контекстів сутності дефініції "стратегічний маркетинг" з'ясовано, що його визначення, розповсюджені у науковому полі, розглядають елементи СМ як окремі явища; узагальнене розуміння його складових у цілому відсутнє; вони сформовані на різних концептуальних

положеннях; не дозволяють виділити функції та принципи стратегічного маркетингу на ієрархічних рівнях.

Розглянемо організаційну структуру ресторану «Street Hub Круасан» на рис .1.3.



Рис 1.3 Організаційна структура ресторану «Street Hub «Круасан»

Процес керування спрямований на створення нормальних умов у сфері виробництва, реалізації продукції власного виробництва й покупних товарів, а також високого рівня обслуговування.

Весь трудовий колектив закладу ресторанного господарства можна поділити на адміністрацію і персонал. Елементом структури служить орган керування в особі адміністрації підприємства.

Адміністрація - група посадових осіб на чолі з директором ресторану. Вона здійснює керівництво діяльністю колективу у відповідності зі своїми обов'язками й правами.

Структура апарату керування й чисельність адміністративно-управлінського персоналу підприємства залежать від його потужності, умов

роботи, класу і т.д. Уся діяльність управлінського апарата спрямована на безперебійне забезпечення ритму роботи ресторану.

Процес керування рестораном являє собою сукупність взаємозв'язків і дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів.

Отже, так як стратегічний маркетинг розвивається до сьогодні, потрібно постійно слідкувати за змінами поведінки споживача, аналізувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства на розвиток, мати ціль і чітко визначену стратегію щодо майбутнього закладу. Йти «в ногу з часом», щоб заохочувати споживача сучасністю та новизною.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «STREET HUB «КРУАСАН», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Проаналізуємо макрооточення закладу «Street Hub «Круасан».

Економічні фактори. Так як заклад відкрився в кінці 2018 року, можемо проаналізувати ситуацію з кінця 2018 і на початок 2019 . За повідомленням Державної служби статистики України, індекс споживчих цін (індекс інфляції) січня 2019 року склав 101,0%. Інфляція на споживчому ринку в січні 2019р. порівняно із груднем 2018р. становила 1,0%, із січнем 2018р. – 9,2%. Базова інфляція в січні 2019р. порівняно із груднем 2018р. становила 0,3%, із січнем 2018р. – 8,3%. На споживчому ринку в січні ціни на продукти харчування та безалкогольні напої зросли на 2,1%. Найбільше (на 16,6%) подорожчали овочі. На 4,7–0,9% зросли ціни на фрукти, молоко та молочні продукти, продукти переробки зернових, масло, хліб. Водночас на 0,5–0,1% подешевшали яйця, свинина.

Розглянемо динаміку зміни прибутку і рентабельності підприємства на 2018-2019 роки в табл 2.1

Політичні фактори. Вплив можна розглянути з двох сторін. Політичні фактори можуть бути джерелом як загроз, так і позитивних можливостей для організації. Зрозуміло, що якщо в країні є якась політична нестабільність, то це буде негативно впливати на організацію. А якщо, наприклад, ми ввійдемо в Євросоюз, до нас будуть більше подорожувати іноземці, тим самим піднімуть нашу економіку. І зараз, коли в період нестабільності, прийняли «без віз», я вважаю це було сприятливим фактором для організації. Представляються органами державної влади й конкуруючими партіями і групами. Держава й ринок перебувають у складних взаємовідносинах, які

визначаються пануючою системою поглядів на розвиток суспільства, особливостями етапів розвитку держави, лідерами, які здійснюють політику.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни прибутку і рентабельності підприємства

Показники	Минулий рік (2018)		Звітний рік (2019)		Відхилення +, -	
	Сума, тис.грн	%	Сума, тис.грн	%	Сума, тис.грн	%
1.Чистий дохід	465,3	100	636,8	100	+171,5	
2.Валовий прибуток	152,24	32,7	203,54	31,96	+51,3	-0,74
3.Витрати на собівартість	220,0	47,28	305,9	48,04	+85,9	+0,76
4.Чистий прибуток	372,24	80	509,44	80	+137,2	
5. Рентабельність		69,2		66,5		-2,7

*всі розрахунки були зроблені по середньому доходу та витратам за місяць

Визначимо валовий прибуток і чистий прибуток.

1. $P_{\text{ч}} = P_{\text{в}} - \text{ПДВ}$, де $P_{\text{ч}}$ – чистий прибуток, $P_{\text{в}}$ – валовий дохід, ПДВ – податок на додану вартість

$$P_{\text{ч}} (2018) = 465,3 - 20\% = 372,24 \text{ тис.грн}$$

$$P_{\text{ч}} (2019) = 636,8 - 20\% = 509,44 \text{ тис.грн}$$

2. $ВП = D_{\text{ч}} - C$, де ВП – валовий прибуток, $P_{\text{ч}}$ – чистий прибуток, C – собівартість

$$ВП (2018) = 372,24 - 220 = 152,24 \text{ тис.грн}$$

$$ВП (2019) = 509,44 - 305,9 = 203,54 \text{ тис.грн}$$

Отже, з табл. 2.1 можна зробити висновок, що валовий прибуток зріс на 51,3 тис. грн, але в відсотковому співвідношенні з чистим доходом знизився на 0,74%, це означає, що в 2019 році сума на собівартість була вищою, тому і дохід був меншим.

3. Рентабельність

$R_{\pi} = (ВП/С) \times 100\%$, де ВП – валовий прибуток, С - собівартість

$$R_{\pi} (2018) = (152,24/220) \times 100\% = 69,2\%$$

$$R_{\pi} (2019) = (203,54/305,9) \times 100\% = 66,5\%$$

З табл. 2.1, рентабельність підприємства в порівнянні з 2018 роком знизилась на 2,7%, так як рентабельність залежить від собівартості, потрібно передивитися ціни на продукти, які закупаються і можливо змінити постачальників.

Отже інфляція вплинула на заклад не дуже добре, так як продажні ціни були зафіксовані в жовтні, а до кінця року ціни на продукти вирости, тобто собівартість продуктів підвищилась і націнка зменшилась. Також потрібно враховувати валютний курс, адже коли долар піднімається, ціни на продукти виростають, так як багато продуктів закупається за рубежом. До економічних факторів також потрібно віднести рівень безробіття в країні. У 2018 році в Національному банку України повідомили, що рівень безробіття серед молоді в Україні є надто високим. Тривалі періоди, що супроводжуються великим рівнем безробіття, призводять до суттєвих негативних наслідків для економіки та суспільства в цілому. Зрозуміло, що безробітні люди мають менші доходи, отже витрачають тільки на необхідні товари, що пригнічує розвиток бізнесу та загальмовує економічне зростання країни. Але за умов високого рівня безробіття навіть ті, хто має роботу, витрачають менше через побоювання, що вони можуть її втратити в будь-який момент, та бажання мати заощадження на скрутні часи. З нинішніми показниками безробіття будь-якому закладу треба добре попрацювати, щоб залучити до своїх відвідувачів хоча б середню ланку суспільства.

Технологічні та науково-технічні фактори. Визначаються факторами розвитку науково-технічного прогресу в сфері виробництва послуг. Технологічні фактори виступають основою створення й пропозиції нових видів послуг. Особливе значення для організації має науково-технічний прогрес, адже поява нових технологій, гаджетів, інформаційних систем, спрощує роботу. В кафе все оснащено новітніми технологіями для простого та швидкого обслуговування: R-keeper, мікрохвильовки, пароконвектомат, швидкий інтернет, сенсорні крани для мінімалізації потрапляння мікробів.

Соціальні та демографічні фактори. Комплекс соціальних явищ і процесів, які визначаються чисельністю й структурним складом населення, рівнем його освіти й життя, звичаями й традиціями, трудовою етикою, готовністю терпіти нестатки, пов'язані з реформуванням економіки. Соціальні фактори впливають на ринок робочої сили, на споживачів при обранні послуг-конкурентів, попит на послуги, витрати по їх наданню тощо. Наприклад, надання високоякісних послуг у певному регіоні країни може не здійснитись через відсутність відповідного загального й професійного рівня у місцевих працівників. Залучати ж професіоналів з інших регіонів є недоцільним. Дослідження цих факторів спрямоване на визначення впливу таких соціальних показників, як рівень життя та освіти населення, традицій та цінностей, що існують у суспільстві, демографічних тенденцій тощо. Звісно, рівень життя в Києві не кращий, за рік він опустився на п'ять сходинок в індексі процвітання і зараз посідає 112 місце з 119 країн. Визначальними критеріями для авторів індексу є такі показники, як тривалість життя, рівень освіти та доходів громадян. На мою думку, так як заклад знаходиться на Печерську, а тут проживають люди, які мають в основному достатній і стабільний дохід, є приватні школи поряд, університет, не далеко знаходиться Печерська Лавра, демографічний фактор має вплив на нього.

Фактори мікрооточення безпосередньо впливають на діяльність організації, включають зацікавлені угруповання, які прямо впливають або

перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства, а саме акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, споживачі послуг, кредитори, профспілки, торговельні та інші організації. До безпосереднього оточення відносять споживачів, постачальників, конкурентів, ринок робочої сили, а також органи державного управління та відповідні закони, що регламентують діяльність організацій.

Так як було вище вказано, до споживачів відносяться люди, які поряд проживають, вчаться або працюють. Поряд є достатня кількість офісів, навчальних закладів, організаційних структур, вони і являються прямими споживачами продукту пекарні. Постачальники були обрані по принципу найбільш приємливих цін для кафе, а також враховувався фактор часу і дня коли можуть поставляти продукти, адже більшість інгредієнтів це фреш група(овочі, фрукти, зелень) і мають поставлятись кожен день. Найбільшим конкурентом являється заклад Львівські Круасани.

Мета закладу Street Hub Круасан це бути краще, постійно вдосконалювати продукт і запропонувати людям альтернативу до конкурентів. На рахунок робочої сили, як і в будь-якому закладі в нашому часі є велика плінність кадрів, але є і ті, що працюють з першого дня. Заклад намагається створити всі умови для того, щоб персонал почував себе комфортно і щоб зменшити пливучість. В закладі надають форму, обід, чай і каву в будь-який час. Існує система преміювання.

2.2 Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку

На відміну від інших сфер бізнесу, ресторанна справа, на перший погляд може виглядати досить простим сектором діяльності, так як для того, щоб відкрити заклад ресторанного господарства не потрібно великих фінансових витрат, технічних потужностей та спеціально навченого персоналу. Але, з іншої сторони, практика свідчить, що навіть в технічному,

архітектурному, фінансово-ресурсному сенсі досить добре забезпечений ресторан може простоювати, а значить бути збитковим.

На мою думку, у будь-якого закладу, чи то кафе, чи то ресторан, має бути своя виокремлена концепція, ідея, технологія приготування. Зараз на ринку з'являється все більше і більше нових ресторанів, тому людей треба чимось дивувати, мати свою «родзинку».

Отже, щоб вистояти на ринку серед конкурентів має бути технологічна та концептуальна перевага перед ними.

Чинники, які впливають на вибір стратегії



цілі організації
розмір організації
привабливість ринку
конкурентні - стратегії конкурентів
стан ринку та позицію організації на ньому
переваги організації
потенціал організації
особливості послуг
стадію життєвого циклу підприємства та послуги
витрати на виробництво послуг
пріоритети керівництва
фінансові ресурси сервісного підприємства

Рис. 2.1 Чинники, які впливають на вибір стратегії

Врахувати всі перелічені чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найважливіший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик чинника часу.

Ціллю організації «Street Hub Круасан» є швидке обслуговування гостей. Зараз, такий час, коли всі кудись поспішають, на роботу, з роботи, за дитиною в садок, на обідню перерву. Тому «fast food» являється важливою ланкою ресторанного бізнесу. Кафе-пекарня – це ресторан швидкого харчування. Супи, всі начинки для круасана, десерти, все підготовлюється завчасно, для того, щоб максимум за 5 хвилин повністю віддати замовлення.

Розмір закладу при невеликому меню і швидкому обслуговуванні має не велике значення. Більшість гостей роблять замовлення з собою, на роботу або просто їдять по дорозі. Заклад майже 40 кв.м, 15 кв.м займає кухня, інший простір розрахований для людей, 15 посадочних місць в залі і літній майданчик ще на 12 людей, які все ж хочуть поїсти не кваплячись.

Привабливість на ринку. Для цього розробляється дизайн, технологія, концепція. В закладі все націлено на середню вікову категорію, тобто на молодь. На даний час, молодь являється найбільш зацікавленою категорією у чомусь новому, незвичайному, цікавому, все що присутнє в Street Hub Круасан. Яскраві кольори, герої закладу зі своєю історією, символ – папуга.

Важливе значення має місце розташування. Для такого закладу, поряд повинні розміщуватися офісні центри, торгові центри, школи, дитячі садочки. Для закладу швидкого харчування характерний великий потік людей.

Для кафе-пекарні Street Hub Круасан агентством Brand Loft Agency був обраний формат міні-хаба, в якому не тільки можна підкріпитися смачним напоєм і круасанами, а й підзарядити гаджети і перевірити телеграм-розсилки, біля кожного столу є зарядний пристрій для будь-якого телефону. Колірна палітра відрізняється від традиційних коричневих кольорів випічки і складається з чотирьох трендових кольорів: помаранчевий, синій, рожевий і фіолетовий. Щоб наблизити і подружити гостей з новим кафе, дизайнери створили персонажів, максимально близьких до образам гостей кафе: Красуня Настя, Весела Марічка, Кумедний Макс та мужній Артем.

Концепція була розроблена «з нуля» в тандемі з клієнтом, тому вийшла цілісною і масштабованою.

Гості закладу можуть замовляти їжу з собою або ж споживати її на місці. Заклад обладнаний комфортними стільцями, а також в теплий період часу працює літня тераса, повністю під накриттям, що захищає від дощу і сонця, з гарними дерев'яними стільцями і лавками.

Життєвий цикл організації являє собою п'ять основних фаз розвитку, кожна з яких має певні цілі, ознаки, стиль керівництва, завдання й організацію праці.

Фаза 1 – народження організації (становлення). Для неї характерні: визначення головної мети, що укладається у виживанні, основне завдання – вихід на ринок, організація праці – прагнення до максимального збільшення прибутку.

Фаза 2 – дитинство і юність (ріст). Відмінні риси: головна мета – короткочасний прибуток і прискорений ріст, виживання за рахунок твердого керівництва, основне завдання – зміцнення й захоплення своєї частини ринку, організація праці – планування прибутку.

Фаза 3 – стабільність (зрілість). Головна мета – систематичний, збалансований ріст і формування індивідуального іміджу, основне завдання – ріст по різних напрямках, завоювання ринку, врахування різноманітних інтересів, організація праці – поділ і кооперація, премії – за індивідуальний результат.

Фаза 4 – старіння організації (занепад). По суті це вищий ступінь її зрілості. Головна мета – зберегти досягнуті результати. Основне завдання – забезпечити стабільність.

Фаза 5 – відродження організації (реструктуризація, реформування, трансформація тощо). Головна мета – забезпечити поживлення по всіх функціях, головне завдання – омолодження.

Заклад «Street Hub Круасан» знаходиться в фазі 3 – стабільність. Організація збільшується за розмірами, відбувається розширення сегментів

збуту, орієнтація на регіональну диверсифікацію, зростання прибутків на оптимальному рівні; в організації розвивається бюрократія, розподіл праці екстенсивний, формалізується політика та розподіл повноважень. В управлінні персоналом широко використовуються правила та посадові інструкції. На виробництві та в маркетингу зайняті спеціалісти-професіонали. Децентралізація до рівня керівників підрозділів, що може привести до зменшення гнучкості та інноваційної активності.

Витрати на виробництво продукції. Насамперед здійснюється групування витрат за економічними елементами і статтями калькуляцій. Елементи витрат повинні бути економічно однорідними. Класифікація витрат за елементами є єдиною і обов'язковою для всіх промислових підприємств і об'єднань.

В Україні встановлений такий склад елементів витрат:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші витрати.

З інших витрат приблизно 2/3 становлять матеріальні витрати, а решта — витрати живої праці.

Устаткування, посуд та меблі купуються у постачальника, який надає комплексні рішення в сфері організації громадського харчування. Обладнання нове українського та швейцарського виробництва. Крім того, постачальник за окрему плату розробляє проект інженерних комунікацій, дизайн-проект приміщення, технологічні карти і рецептури страв. Силами постачальника здійснюється доставка, монтаж та налагодження обладнання, проводиться навчання персоналу.

Сировина закуповується у місцевих постачальників, які співпрацюють з виробниками. В обов'язковому порядку здійснюється жорсткий вхідний

контроль сировини на відповідність його вимогам проекту з метою забезпечення максимально високої якості продукції.

Вся продукція протягом робочого дня проводиться з заготовок, зроблених на початку дня. Невикористані заготовки в кінці зміни списуються і не використовуються протягом наступних змін.

Класифікація витрат за економічними елементами відображає витрати підприємства, що пов'язані з виробництвом продукції, тому її ще називають кошторисом затрат на виробництво. Також бувають змінні і постійні витрати. Змінні можуть зменшуватись або збільшуватись залежно від зростання або зниження обсягу продукції (паливо, енергія, заробітна плата виробничого персоналу, витрати на продукти). Постійні витрати або взагалі не залежать або мало залежать від обсягу продукції, це орендна плата та заробітна плата адміністративного персоналу.

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку

Оцінка є завершальним етапом розроблення стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

В закладі функціонує виробництво та реалізація кондитерських виробів досить широкого асортименту. Пекарня розташована на орендованій площі в центральній частині міста, в безпосередній близькості від туристичних маршрутів. Позиціонування кафе здійснюється в сегменті екологічно чистої продукції ручної роботи. Максимальна місткість кафе – 35 чол., Загальна площа – 120 м².

Основними факторами успіху проекту є:

- широкий оригінальний асортимент та ретельно розроблена рецептура
- використання тільки натуральних інгредієнтів
- ручна робота, повний цикл виробництва без напівфабрикатів
- вдале розташування кафе

- активна співпраця з онлайн-сервісами, які надають послуги туристичних путівників по місту

Весь процес реалізації проекту можна умовно розділити на три основних етапи: підготовчий етап, етап зростання та етап зрілості. В ході підготовчого етапу закуповується обладнання, здійснюється його монтаж, апробування розроблених рецептур. Паралельно проходить підбір і навчання персоналу. Найбільш високі вимоги пред'являються до пекарям-кондитерам. Орієнтовна тривалість підготовчого етапу – три місяці.

На етапі зростання проводиться активне просування послуг проекту, формування пулу лояльних клієнтів з числа жителів міста, відпрацювання рецептур, дослідження смакових переваг відвідувачів. Тривалість етапу – шість місяців.

На етапі зрілості здійснюється операційна діяльність в межах планових фінансових показників. Проводиться поточний моніторинг результатів, вносяться необхідні корективи.

Інвестиційні витрати були спрямовані на придбання основних засобів, реалізацію стартової рекламної кампанії, а також на формування фонду оборотних коштів, кошти з якого спрямовані на покриття збитків до виходу проекту на окупність.

Кафе-пекарня позиціонується в преміум-сегменті. Цільова аудиторія – чоловіки та жінки (переважно) у віці 20 – 60 років з рівнем доходу вищим 8 000 гривень; гості міста (60-65%) та жителі міста (35-40%). В табл. 2.2 можемо переглянути основні показники ефективності проекту.

Для просування використовуються різні інструменти. Створюється веб-сайт пекарні, на якому розміщується меню з цінами, контакти, фотографії інтер'єру і команди, фотографії та відео виробничого процесу, новини та спеціальні пропозиції. У соціальних мережах створюються рекламні сторінки, на яких розміщуються анонси статей з веб-сайту, а також проводяться конкурси та розіграші для максимального залучення аудиторії.

У соціальних мережах відбувається також збір зворотного зв'язку від відвідувачів.

Таблиця 2.2.

Основні показники ефективності проекту

Термін окупності (PP), міс.	6
Дисконтований термін окупності (DPP), міс.	7
Чиста приведена вартість (NPV), грн.	1 344 000
Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ARR),%	69,92%
Внутрішня норма прибутку (IRR),%	32,52%
Індекс прибутковості (PI)	1,08

Серед людей, які проживають в районі біля кафе, було проведено опитування і визначена частота покупок кондитерських виробів. (Рис.2.2)



Рис. 2.2 Частота покупок круасанів

Отже, можемо зробити висновок, що в основному люди споживають кондитерські вироби раз у тиждень, це хороший показник для розвитку.

Фінансовий план був складений на п'ятирічний період та враховує всі доходи і витрати проекту. Під доходами розуміється виручка від операційної діяльності. Інші доходи проектом не передбачені. Виручка першого року реалізації проекту – 4,8 млн грн; чистий прибуток (після сплати податків) – 3,8 млн гривень. Виручка другого року та наступних років – 8 млн гривень, чистий прибуток – 6,4 млн гривень.

Інвестиційні витрати становили 754 000 гривень та включали витрати на придбання основних засобів, підготовку приміщення, закупівлю сировини, а також формування фонду оборотних коштів, з якого покриваються збитки початкових періодів, до виходу проекту на окупність. Власні кошти ініціатора проекту – 0,4 млн. гривень. Нестача коштів планувалося залучити у вигляді банківського кредиту на термін 36 місяців під 18% річних. Виплата кредиту здійснюється щомісячно однаковими платежами, кредитні канікули – три місяці.

Оцінка ефективності та інвестиційної привабливості проекту була заснована на детальному аналізі фінансового плану, грошових потоків, а також простих та інтегральних показників ефективності (табл.2.3). Для обліку зміни вартості грошей у часі використовується метод дисконтування грошових потоків. Ставка дисконтування – 20%.

Для оцінки всіх ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту, проводиться детальний аналіз всіх внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів можна віднести проблеми, пов'язані з якістю рецептури та якістю роботи виробничого персоналу, а також з роботою обладнання. У першому випадку необхідний постійний контроль якості продукції, отримання зворотного зв'язку від відвідувачів та проведення коригувальних заходів. У другому – проведення поточного обслуговування обладнання з метою підтримання його максимальної працездатності, оскільки початкова його якість не викликає сумнівів.

Таблиця 2.3

Інвестиційні витрати

№	НАЙМЕНУВАННЯ	СУМА, грн
	Нерухомість	
1	Оздоблення приміщення	120 000
	Устаткування	
2	Комплект обладнання	340 000
	Нематеріальні активи	
3	Проектування	21 000
4	Дизайн проект	30 000
5	Розробка веб-сайту	13 000
6	Стартова рекламна кампанія	25 000
	Оборотні кошти	
7	Оборотні кошти	175 000
8	Закупівля сировини	30 000
	Разом:	754 000
	Власні кошти:	400 000,00
	Необхідні позикові кошти:	354 000
	Ставка:	18,00%
	Термін, міс .:	36

Простий термін окупності проекту (PP) – 6 місяців, дисконтований (DPP) – 7 місяців. Чиста приведена вартість (NPV) – 744 000 гривень. Внутрішня норма прибутку (IRR) – 28,5%. Індекс прибутковості (PI) – 1,08. Всі ці показники при досить високій ставці дисконтування говорили про перспективність проекту, його ефективність та інвестиційну привабливість.

Виробничий потенціал підприємства - це поліструктурна система, а будь-яка система функціонує у відповідному середовищі, яке істотно впливає на нього. Вплив на систему потрібно розглядати і досліджувати з двох точок зору:

- зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство;
- внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів)

До зовнішніх факторів можна віднести діяльність конкурентів, в першу чергу – вихід на ринок нових гравців. На цей випадок необхідна активна робота по формуванню пулу лояльних клієнтів, підвищення впізнаваності бренду на етапі зростання підприємства.

Для збору, обробки і попереднього аналізу інформації про впливові фактори використовують інформацію, що міститься в періодичних виданнях (газетах, журналах), статистичних збірниках, інформаційних виданнях, на WEB-сайтах в Internet, новинах, оглядах і аналітичних програмах радіо і телебачення; систематизують результати, аналізують вплив факторів і оцінюють їх, роблять висновки.

Таким чином, у межах аналізу зовнішніх чинників доцільно оцінювати ризик істотних змін, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Відповідно до проведеного аналізу фактори зовнішнього впливу можна класифікувати як такі, що залежні або не залежні від підприємства, і фактори, що вимагають від підприємства негайної реакції, або ж такі, від реакції на які не залежить існування підприємства тощо. (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Підходи до класифікації факторів зовнішнього середовища, які викликають необхідність адаптації

За ступенем залежності від підприємства	
Залежні від підприємства, тобто контрольовані ним (наприклад, вибір постачальників матеріальних ресурсів і засобів виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, створення суспільної думки про підприємство і його продукцію)	Не залежні від підприємства, тобто не контрольовані ним (наприклад, поведження постачальників матеріалів, рівень інтенсивності конкуренції в галузі або регіоні, поведження конкурентів)
За характером відповідної реакції підприємства	
Обов'язкові – на які підприємство не може не відреагувати, якщо не хоче припинити свою діяльність; реакція на такі фактори зумовлює життєздатність підприємства. У цю групу входять такі фактори: падіння попиту на продукцію підприємства; зміна вимог споживачів до якості продукції; зміни умов постачання і транспортування матеріалів тощо	Ігноровані фактори – фактори, від відповідної реакції на які не залежить існування підприємства, а йдеться про фінансові втрати – реальні або у формі неотриманої вигоди; до цих факторів відносять перш за все появу нововведень – нових видів продукції, нової техніки, конструкційних матеріалів, методів організації й управління; зміна поведінки конкурентів
За ступенем тривалості адаптації	
Фактори, які потребують швидкої адаптації (підвищення рівня інфляції, зміна діяльності постачальника, зміна поведінки споживача)	Фактори, які зумовлюють пролонговану адаптацію, наприклад, вступ до СОТ (законодавча база), досягнення НТП
За характером впливу на підприємство	
Фактори непрямого впливу: політичний, правовий, економічний, соціальний, соціокультурний, технологічний, природно-географічний	Фактори безпосереднього впливу: ресурсне забезпечення, конкуренція, споживання, міжнародний (вступ до СОТ – законодавча база), соціоекологічний вплив.

Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації. Для дослідження та оцінки стратегій можна

застосувати оригінальну методику, яка передбачає: формування переліку показників визначення економічного зростання; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу; формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації.

Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів (наприклад, невдало організоване управління порушило заплановані терміни переходу на випуск нової продукції, внаслідок чого організація зазнала збитків).

Сформуувати перелік показників, які описують структуру економічного зростання та відображають рівень досягнення цілей розвитку, в міру ускладнення умов виробництва і збуту продукції, підвищення вимог до якості й безпеки товару стає все складніше. Окрім цього, показники, які використовують для оцінки, можуть змінювати свою важливість відповідно до умов зовнішнього середовища, ЖЦП і стратегічних цілей організації. Вважають, що перелік показників, які підлягають оцінці, має забезпечити опис різних станів організації та враховувати такі чинники, як цілі організації, специфіка галузі, тип стратегії, особливості ринкової ситуації тощо. Розрізняють два способи формування складу показників оцінки: експертний (експертами переважно є керівники вищого рівня, які визначають стратегічні цілі організації та несуть головну відповідальність за їх

досягнення) і логічний (дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку).

В основі методу дослідження й оцінки стратегії лежить такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва. На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації Т:

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{тп} < T_r < T_p$$

де зп — трудові витрати (заробітна плата); сп — повна собівартість товарної продукції; мв — матеріальні витрати; тп — вартість товарної продукції; р — розрахунковий показник (визначається як $p+mв$); п — прибуток.

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижче, а темпу зростання прибутку — найвище, тобто результативні показники мають зростати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання ресурсів.

Визначимо нормативну структуру кафе за рік:

$$360\text{тис} < 800\text{тис} < 1\text{млн} < 3\text{млн} < 4\text{млн} < 600\text{тис} < 3\text{млн} < 600\text{тис}$$

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення та впровадження стратегії, за яких організація може підвищувати свої потенційні можливості, реалізувати переваги. Фактичний ряд показників може мати іншу їх послідовність. Порядок розміщення показників відображає певний стан організації, зумовлений характеристиками обраної стратегії. Варто зазначити, що поданий набір показників можна доповнювати, але надто велика їхня кількість знижує обґрунтованість стратегії.

Таким чином, оцінка стратегії розвитку організації за поданим вище методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та

нормативного ряду показників. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати задовільною. В протилежному випадку доцільність розроблення та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями. Хоч іноді діяльність організації в такому режимі можна вважати виправданою. Наприклад, у випадку освоєння нового виду продукції при оцінці стратегії доцільно враховувати стадію ЖЦП, для кожної з яких може бути побудований відповідний нормативний ряд показників.

Коефіцієнт Спірмена є агрегованою характеристикою економічних результатів діяльності організації, що дає змогу відстежувати загальну тенденцію їх зміни внаслідок реалізації стратегії. Однак при цьому не враховуються чинники, які зумовлюють певні пропорції показників. До таких чинників належать технологія виробництва, продукція, основні виробничі фонди тощо. Отже, черговий етап дослідження стратегії передбачає визначення того, як за цими чинниками оцінити рівень і пропорції діяльності організації.

Оцінка стратегії передбачає прогноз можливих тенденцій кожного з перелічених показників і порівняння їх з нормативним рядом показників, що дає можливість оцінити вибір стратегії розвитку організації. Головним критерієм цього вибору є досягнення цілей організації. Водночас важливо визначити також рівень ризику, в умовах якого стратегія реалізується.

Розглянемо динаміку коефіцієнта Спірмена, за якою можна визначити характер господарської діяльності та стан організації (рис. 2.3).

Коефіцієнт кореляції рангу Спірмена — непараметрична міра статистичної залежності між двома змінними; названий на честь Чарльза Спірмена. Він оцінює наскільки добре можна описати відношення між двома змінними за допомогою монотонної функції. Якщо немає повторних значень даних, то коефіцієнт Спірмена дорівнює 1 або -1 , це відбувається коли кожна змінна є монотонною функцією від іншої змінної. Коефіцієнт кореляції, як і

будь-яке обчислення кореляції, підходить для безперервних та дискретних змінних, у тому числі порядкових.



Рис 2.3 Динаміка коефіцієнта Спірмена

Як видно з рис. 2.3, зміна коефіцієнта має хвилеподібний характер, причому довжина хвилі коливається переважно у межах двох-чотирьох місяців. Це свідчить про те, що в управлінні організацією головну роль відіграють поточні та оперативні рішення і є певна стратегічна орієнтація. Спостерігається не дуже часта зміна цілей і напрямів розвитку. Швидка зміна значень коефіцієнта кореляції з плюса на мінус і, навпаки (від -0,5 до 3) свідчить про хороші тенденції розвитку організації та її підйомну ефективність.

Критичне значення Z -чинника, розраховане відомим західним економістом Е. Альтманом за даними статистичної вибірки, становить 2,675. З цією величиною порівнюють розрахункове значення показника для конкретної організації, що дає змогу прогнозувати в недалекому майбутньому (два — три роки) банкрутство ($Z < 2,675$) чи стійке фінансове положення ($Z > 2,675$) організації.

Відомі й інші аналогічні критерії. Наприклад, британські вчені Таффлер і Тішоу запропонували чотирифакторну модель оцінки вибраної стратегії в умовах ризику.

Таким чином, оцінка вибраної стратегії є необхідним елементом стратегічного планування, хоча задовільні методики її проведення тільки розробляються.

Важливим критерієм оцінки розробленої стратегії вважається також її відповідність змінам факторів зовнішнього середовища підприємства, такий критерій має застосовуватись при оцінці будь-якої стратегії підприємства, в тому числі і фінансової стратегії підприємства. Серед критеріїв оцінки розробленої стратегії дуже важливим вважають і такий, як її відповідність внутрішньому потенціалу можливостей реалізації такої стратегії. До системи критеріїв оцінки розробленої стратегії дослідники пропонують включати рівень внутрішньої збалансованості між цілями та заходами, що пропонуються для їх досягнення. Вимога такої відповідності між двома найважливішими параметрами стратегії безумовно є однією з головних в процесі оцінки. В той же час, ми вважаємо, що система такої внутрішньої збалансованості має включати не два, а три основні параметри, а саме – внутрішню збалансованість між цілями, цільовими показниками і стратегічними ініціативами фінансової стратегії підприємства. З урахуванням цих позицій узагальнена система критеріїв оцінки розробленої фінансової стратегії підприємств. (табл. 2.5)

Основним етапом при розробці ефективної стратегії організації є стратегічний аналіз, за допомогою якого відбувається раціональний вибір стратегій серед альтернативних варіантів.

Оскільки, необхідність дослідження методів оцінки ефективного стратегічного управління та використання фінансових ресурсів обумовлена дилемою ефективного функціонування та досягнення гармонійного балансу організації із зовнішнім середовищем та фінансовою системою держави, стратегічний фінансовий аналіз приймає пряму участь в стратегічному

управлінні. Зазначений аналіз являється основним методом оцінки результативності та прогнозу ефективності стратегічного управління на етапі розробки та реалізації будь-якої стратегії, а його метою, як і стратегічного аналізу в цілому є пошук альтернативних варіантів поведінки підприємства в конкурентному середовищі в майбутньому періоді

Таблиця 2.5

Основні критерії оцінки розробленої фінансової стратегії підприємства

ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА		
Зовнішні критерії оцінки стратегії	Внутрішні критерії оцінки стратегії	Критерії ефективності стратегії
Рівень узгодженості з корпоративною стратегією	Рівень збалансованості стратегічних цілей, цільових показників і фінансових ініціатив	Рівень загальної економічної ефективності
Рівень узгодженості з функціональними і бізнес-стратегіями підприємства	Рівень реалізації стратегії з позиції можливостей внутрішнього фінансового потенціалу	Рівень передбачуваного приросту вартості підприємства
Рівень відповідності передбачуваним змінам факторів зовнішнього середовища	Відповідність стратегії передбаченому рівню фінансових ризиків	Рівень синергетичного ефекту
		Інноваційний рівень стратегічних цілей і стратегічних ініціатив

Розглянемо докладніше ці критерії:

1) Критерії зовнішньої узгодженості стратегії, які пропонується групувати за трьома класифікаційними ознаками. До таких критеріїв можна віднести, по-перше, рівень узгодженості фінансової стратегії із

корпоративною (базовою, еталонною) стратегією, яка відповідно може бути спрямована на забезпечення розвитку діяльності підприємства (при еталонній стратегії зростання), на забезпечення стабілізації діяльності підприємства (при еталонній стратегії стабілізації) та на забезпечення скорочення діяльності підприємства (при еталонній стратегії скорочення (згорання) господарської діяльності). Другим критерієм цієї групи є рівень узгодженості з функціональними та бізнес-стратегіями підприємства. Цей критерій доцільно застосовувати при оцінці фінансової стратегії великих та середніх підприємств. Третє, що необхідно враховувати при оцінці зовнішньої узгодженості фінансової стратегії – це рівень відповідності передбачуваним змінам факторів зовнішнього середовища. Діагностування та вплив факторів зовнішнього середовища на фінансову діяльність підприємства пропонується оцінювати матричним методом, поділяючи їх за чотирима основними

Критерії внутрішньої збалансованості стратегії. До складу цієї групи критеріїв відносимо:

- рівень збалансованості стратегічних цілей, цільових показників і фінансових ініціатив між собою;
- рівень реалізації стратегії з позиції можливостей внутрішнього фінансового потенціалу;
- відповідність стратегії передбаченому рівню фінансових ризиків.

При цьому взаємо узгодженість цілей, цільових показників та фінансових ініціатив, оцінка можливостей внутрішнього фінансового потенціалу має здійснюватися за основними напрямками розвитку фінансової діяльності підприємства, зокрема:

- розвиток ресурсів для здійснення фінансової діяльності підприємства: розвиток фінансових ресурсів; розвиток чисельності персоналу фінансових менеджерів; розвиток матеріальних засобів праці фінансових менеджерів; розвиток нематеріальних засобів праці фінансових менеджерів;

- розвиток фінансової структури підприємства: розвиток структури капіталу; розвиток структури активів; розвиток структури грошових потоків; розвиток рівня ризиків фінансової діяльності;
- розвиток компетенцій підприємства із здійснення фінансової діяльності: вдосконалення організації управління фінансовою діяльністю; вдосконалення основних бізнес-процесів здійснення фінансової діяльності.

3) Критерії ефективності фінансової стратегії. Одним з основних критеріїв у складі цієї групи є рівень загальної економічної ефективності, який досліджується за допомогою наступних методів: аналіз коефіцієнтів рентабельності; аналіз коефіцієнтів продуктивності; аналіз оборотності капіталу та активів; економіко-математичні методи факторного дослідження ефективності; бенчмаркінг; експертний метод. Також до цієї групи входять наступні критерії: рівень передбачуваного приросту вартості підприємства; рівень синергетичного ефекту; інноваційний рівень стратегічних цілей і стратегічних ініціатив.

За результатами оцінки розроблена фінансова стратегія приймається до реалізації або доробляється за визначеними критеріями. Розробка фінансової стратегії і фінансової політики по найбільш важливим аспектам фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства. Необхідно мати на увазі, що підприємства різних галузей мають свою специфіку функціонування, що має знайти відображення у показниках оцінки.

Загальний обсяг реалізованої продукції підприємства у вартісному вираженні складає його виручку. Виручка ресторану «Street Hub Круасан» складається із 2-х основних частин:

- обігу з реалізації продукції власного виробництва (сума від реалізації виготовлених на виробництві страв та напоїв);
- обігу з роздрібного продажу купованих товарів.

Аналіз доходу за 2018-2019 рік і його склад характеризує табл. 2.6

Таблиця 2.6

**Динаміка доходу та його склад за 2018-2019 рік у ресторані
«Street Hub Круасан»**

Показники	2018р. (тис. грн.)	2019р. (тис. грн.)	Відхилення від 2018 року	% виконання чистого доходу за 2018 рік
Чистий дохід	465,3	636,8	+171,5	122,2
Обіг по продукції власного виробництва	368,2	462,5	+94,3	123
Питома вага обігу власного виробництва (%)	65,0	65,5	+0,5	-
Обіг по закупній продукції	153,0	182,7	+29,7	119,4
Питома вага обігу закупної продукції (%)	19,0	18,5	-0,5	-

*всі розрахунки були зроблені по середньому доходу та витратам за місяць

Аналіз даних табл 2.6 свідчить, що дохід ресторану «Street Hub Круасан» зріс в порівнянні з минулим роком на 171,5 тис.грн., або на 26,9%, - це позитивне явище обумовлене збільшенням кількості страв у меню, і запровадження акцій на сніданок і обід. Меню ресторану збагатили стравами вегетаріанського меню. Акції на сніданок і обід за зниженою ціною, використання прогресивних форм обслуговування теж знайшли свого споживача, що і підвищило товарообіг. Таким чином дохід по продукції власно виробництва збільшився на 94,3 тис.грн.

Дохід по закупній продукції зріс на 29,7 тис.грн., це пояснюється тим, що почала використовуватись продукція «Pepsi» та «Моршинська» .

Управління витратами - це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження.

Знання факторів, що впливають на розмір і рівень витрат обігу, дає змогу визначити резерви зниження витрат, що є складовим елементом системи управління витратами підприємства.

При дослідженні відповідності стратегії передбачуваному рівню ризиків фінансової діяльності мають бути оцінені такі цільові показники як максимальний рівень несистематичного фінансового ризику підприємства за основними фінансовими операціями; обсяг фінансування внутрішнього страхування фінансових ризиків підприємства; обсяг фінансування зовнішнього страхування фінансових ризиків підприємства. В залежності від результатів аналізу одним з можливих варіантів альтернативних дій може бути пріоритетний підхід до внутрішнього чи зовнішнього страхування фінансових ризиків.

Аналіз доходу здійснюється не тільки в діючих, але й у порівняльних цінах. Для перерахунку доходу в порівняльні ціни необхідно фактичний його обсяг з моменту зміни цін розділити на середній індекс цін. Таке корегування особливо важливе сьогодні, в період нестабільної економіки, інфляції, постійного зростання цін.

Методика нормування і планування товарних запасів в громадському живленні в значній мірі співпадає з методикою, застосовування в роздрібній торгівлі. Норма запасу по кожній товарній групі включає час перебування товару в вигляді виробничо-торговельного запасу; час, необхідний на прийом, перевірку і підготовку товару до продажу; гарантійний запас.

Таблиця 2.7

Визначення рівня витрат на 2018-2019 роки

Показники	2018, р.	2019 р.	Відхилення від 2018 р.	% - виконання
Валовий дохід, тис. грн.	465,3	636,8	+171,5	122,2
Витрати на виробництво і обіг, тис.грн.	220,0	305,9	+ 85,9	118,7
Рівень витрат, %	48	46,7	- 1,3	--

*всі розрахунки були зроблені по середньому доходу та витратам за місяць

На основі табл. 2.7 спостерігаємо абсолютне перевищення витрат по ресторану на 2019 р., що становить + 85,9 тис. грн. (305,9-220) . Однак дохід за 2018 р. перевиконано на 22,2 %, а сума витрат зросла на 18,7 %, що і сприяло зниженню рівня витрат. Розмір зниження рівня витрат складає 1,3 % до доходу (46,7 - 48) .

Щоб розрахувати суму відносної економії потрібно фактичну доходу 2018 року помножити на розмір зміни рівня витрат та поділити на 100:

$$BE = (T/об*PB) / 100 \quad (2.30) , \text{ де}$$

BE - відносна економія витрат, тис.грн;

T/об - фактичний товарооборот, тис.грн.;

PB - розмір зміни рівня, %.

$$BE = (636,8*(-1,3)) / 100 = - 8,3 \text{ тис.грн.}$$

Отже, по ресторану «Street Hub Круасан » сума відносної економії витрат виробництва і обігу на 2019 р. у порівнянні з 2018 р. склала 8,3 тис.грн.

Проте розмір зниження рівня витрат не характеризує інтенсивність його зміни. Показником інтенсивності зміни рівня витрат являється темп його пониження.

Темп пониження рівня витрат розраховується як відношення розміру зміни пониження рівня до рівня витрат 2018 р.:

$$T = (PB/P) * 100 \quad (2.31), \text{ де}$$

T - темп пониження рівня витрат, % ;

PB - розмір пониження рівня витрат, %;

P - рівень витрат, 2019 р, %.

У ресторані «Street Hub Круасан» темп пониження витрат у порівнянні з 2018 р. складає 2,7 % $((-1,3) / 48) * 100$) у 2019р., що є хорошим показником.

Коли визначена потреба в сировині, напівфабрикатах і закупівельних товарах, їхню загальну вартість порівнюють з обсягом товарообігу. Оскільки вартість сировини і товару розраховується в роздрібних цінах, до неї слід додати суму націнки громадського харчування. Націнки, що встановлюються у відсотках до роздрібних цін, диференціюються. Виробничо-торгівельний запас в свою чергу складається з двох частин: запасу, що постійно знаходиться в виробництві і в торговельному залі, і запасу в коморі, призначеного для забезпечення виробничих і торговельних потреб в період до надходження чергової партії товару і сировини. Поряд з вивченням динаміки обсягу доходу за роками аналізується динаміка доходу впродовж усього року.

Розрахунки показали, що ресторан «Street Hub Круасан » стрімко розвивається, в порівнянні з 2018 роком, його дохід зріс на 171,5 тис.грн. Тому, можна зробити висновок, що стратегія розвитку, яка зараз застосовується є результативною.

Отже, для будь-якого підприємства ресторанного господарства, що функціонує в умовах ринку, головною проблемою є підвищення ефективності господарської діяльності. В залежності від внутрішніх резервів закладу та кон'юнктури зовнішніх умов функціонування, дана проблема вирішується різними підприємствами ресторанного господарства по різному, але в основі лежить створення та реалізація стратегії диференціації задля досягнення конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ-ПЕКАРНІ «STREET HUB «КРУАСАН», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку

Ресторанна справа з однієї сторони виглядає досить простим сектором загальної справи підприємництва, де на відміну від автомобілебудування або сталеливарної промисловості для починання та ведення бізнесу не потрібні великі технічні та технологічні потужності, фінансові ресурси, спеціально навчений персонал. Але, з іншої сторони, практика свідчить, що навіть в технічному, архітектурному, фінансово-ресурсному сенсі досить добре забезпечений ресторан може простоювати, а значить бути збитковим.

Таким чином, на мою думку, в ресторанній справі повинна бути креативна ідея, яка рухає бізнес. Для того, щоб ресторан сподобався клієнтам в ньому щось повинно бути особливе. Особлива ідея, «виокремлена» родзинка, технологічна та концептуальна перевага перед конкурентами. Ми дуже часто чуємо такі поняття, як ідея ресторану, концепція ресторану, тематика ресторану. Як показує практика дуже небагато, навіть успішних практикуючих рестораторів уявляють, що це реально означає.

Що таке основна ідея ресторану, більш-менш зрозуміло, більшості власників та менеджерів діючих в регіоні ресторанів, проте наголосимо, що в контексті стратегії розвитку ключовим у низці зазначених вище понять є ресторанна концепція. І саме з цим виникає найбільше непорозумінь у менеджерів ресторанного бізнесу та у власників-рестораторів.

Найчастіше під концепцією топ-менеджери та підприємці-ресторатори розуміють ідею ресторану. Наприклад, коли потенційний інвестор, тобто майбутній підприємець-ресторатор задумує зробити «угорський» чи «латиноамериканський» ресторан. Це ідея. Або, майбутній ресторатор задумає, наприклад, те, що називається "звичайний європейський ресторан".

Це теж ідея. Але це ще не концепція. Від ідеї до побудови грамотної концепції ще технологічно дуже далеко. Грамотна концепція є базисом обґрунтування діючої концепції розвитку ресторану або основою для розробки нової концепції.

Концепція розкриває в практиці діяльності ресторану ідею, описує всі складові діяльності ресторану, фактично є докладним технічним завданням на розробку технологічних ланцюжків, дизайнерських рішень, торгової марки, стратегії позиціонування, меню, маркетингових та рекламних програм із залучення й утримання клієнтів та інших складових діяльності.

Майбутній власник ресторану повинен усвідомити ідею та продумати концепцію ресторану. Концепція ресторану повинна бути сформульована в письмовому вигляді. Це повинен бути досить об'ємний, багатосторінковий документ, що базується на даних маркетингових досліджень та на ґрунті наук операційного та стратегічного менеджменту. Маркетингові дослідження як незалежне об'єктивне джерело, повинні підтверджувати або спростовувати актуальність наявної ідеї ресторану в конкретному місці в конкретний час, у конкретному ціновому сегменті. Передбачати, прогнозувати контингент (сегменти) відвідувачів, яких можна залучити до відвідування ресторану в рамках існуючої ідеї. Аналітично прорахована концепція повинна звіряти реальність та очікування, тобто спів-ставляти відповідність уявлень авторів ідеї та потенційних відвідувачів. Концепцію ресторану необхідно розуміти к первісну (зародкову) стратегію розвитку. Для детальної розробки концепції ресторану, необхідно проводити періодично маркетингові дослідження як складову стратегічного аналізу зовнішнього оточення.

Після того як отримані, або не отримані дані попередніх маркетингових досліджень, настає етап розробки концепції ресторану. Концепція - це технічне завдання, або покрокова інструкція створення вашого ресторану як бізнесу, з докладною розробкою всіх його складових. Розробити детальну концепцію ресторану - отже ще раз перевірити спроможність ресторанної ідеї, сформулювати цілісне уявлення про діяльність всіх ресторанних служб.

Оформлена концепція дозволяє отримати на виході саме той продукт у вигляді готового ресторану, який задуманий. Концепція дозволяє координувати роботу всіх учасників процесу створення ресторану - від проектувальників до дизайнерів і постачальників устаткування. Уже в концепції необхідно докладно розписати технологічні ланцюжки і принципи організації кожного нового ресторану для забезпечення єдиного стандарту якості обслуговування, визначення загальних для всієї мережі елементів оформлення, меню, вимог до персоналу, принципів вибору місця розташування та механізмів контролю за дотриманням вимог. Саме концепція ресторану є тією основою, яка допомагає після відкриття ресторану розробляти та оновлювати стратегію розвитку ресторану як позиціонованої в сегменті ринку бізнес-одиниці та стратегії розвитку діяльності ресторану тобто, функціональні стратегії.

У концепції повинні відобразитися такі аспекти:

1. Вимоги до розробки торгової марки ресторану;
2. Принципи організації зовнішнього оформлення;
3. Дизайн, стиль інтер'єру;
4. Меблі;
5. Вимоги до персоналу;
6. Уніформа персоналу;
7. Меню;
8. Логістика;
9. Робота з постачальниками;
10. Принципи ціноутворення;
11. Організація рекламно-маркетингових заходів;
12. Інші складові діяльності ресторану.

Сформована концепція дозволяє розглядати ресторан з точки зору єдиної маркетингової системи, що здійснює продаж, де всі системи ресторану виконані у відповідності з єдиною стратегією, яка визначається концепцією.

Розробку концепції ресторану можна провести як самостійно, так і доручивши це експертам з консалтингової компанії.

Якщо концепція ресторану в повній мірі не сформована, не сформульована документально, то розробку стратегії розвитку ресторану потрібно починати саме із формулювання, розробки змістового наповнення концепції.

Для ресторану «Street Hub «Круасан» була спеціально розроблена концепція Агентством Brand Loft Agency та був обраний формат міні-хаба, в якому не тільки можна підкріпитися смачним напоєм і круасанами, а й підзарядити телефон і перевірити телеграм-розсилки. Колірна палітра відрізняється від традиційних коричневих кольорів випічки і складається з чотирьох популярних кольорів. Щоб наблизити і подружити гостей з новим кафе, дизайнери створили персонажів, максимально близьких до образам гостей кафе: Красуня Настя, Весела Марічка, Кумедний Макс та мужній Артем.

Концепція «street» кафе доброзичлива і відкрита. Це стильне місце з яскравим дизайном і персонажами. Герої - це гості кафе, такі ж як реальні відвідувач. Це різні люди, які люблять круасани і невимушену обстановку. Дизайн складається з чотирьох кольорів, складових патерн, але можуть використовуватися і як плашки в майбутньому меню, а також чотирьох персонажів і тварин, що належать цим персонажам. Кожен з них уособлює свого гостя і привертає свою аудиторію.

1. Красуня Настя - це студентка, яка після пар любить посидіти в кафе.
2. Веселий Артем, друг Насті теж забігає підкріпитися, тому що поруч працює.
3. Мужній Макс - це красивий молодий чоловік, який заходить випити кави під час прогулянки з донькою Кумедною Марічкою, яка обожає круасани. З героїв зробили динамічну фото зону, люди фотографуються з героями на тлі стіни.

Логотип складається з простого і зрозумілого накреслення і круасана, який нагадує посмішку. Круасан в логотипі і в дизайні інтер'єру однаковий, що б зберегти спільність.

Це дуже ємна концепція, яку можна розвивати. Загальний настрій веселий і життєрадісний - це місце куди хочеться повернутися.

Ресторан «Street Hub Круасан» офіційно був відкритий 26 жовтня 2018 року. Фактично він випробовував на протязі року життєдайність ідеї ресторану. Випробувальний період показав що ідея може бути більш-менш прибутковою, людям дуже сподобався інтер'єр, меню, герої закладу. Особливої уваги приділяли символу закладу – папузі, а особливо раділи діти героям закладу, їм було цікаво з ними фотографуватися.

Потенційними клієнтами ресторану згідно початкової ідеї мали стати викладачі та студенти військового університету; батьки, діти, вихователі сусідніх садочків, організовані туристи-відвідувачі Печерської Лаври, люди з офісів поблизу та просто прохожі. Ще передбачалася орієнтація на таку послугу, як сніданок по акційній ціні, а також служба доставки до офісу або дому.

Відкриття ресторану було зустрите добре, адже в цій місцевості є тільки дорогі ресторани або кава з собою, тому заклад з перших днів почав користуватись популярністю та було почуто багато гарних слів від гостей, що вони раді що ми відкритись тут, що нарешті є місце де можна швидко і не дорого перекусити.

Одним з найважливіших стратегічних рішень при проектуванні є вибір місця його розташування.

При виборі розміщення ресторану «Street Hub Круасан», враховувався потік людей, адже це заклад швидкого харчування, тому розрахунок був на велику кількість людей, яка хоче швидко підкріпитися. Також враховувалась наявність поряд офісних приміщень, багатоповерхівок та торговельних центрів. Вивчався ринок конкурентів поряд.

Було обране приміщення між приватною школою та військовим університетом. Концепція закладу виявилась дуже привабливою для такої вікової категорії. В навчальний рік заклад користується популярністю.

Можна виділити два рівня рішень про місце розташування підприємства: макрорівень - рішення про країну, регіон, місто і мікрорівень - вибір конкретної площадки або будинку для підприємства

Вирізняють три основні рівні стратегій:

- загальнокорпоративна стратегія;
- стратегія бізнесу;
- функціональна стратегія.

Загальнокорпоративна стратегія визначає бізнес, яким передбачає займатись організація.

Склад (зміст) загальнокорпоративної стратегії:

- місія організації,
- види та ринки діяльності,
- бажане зростання та рентабельність.

Таким чином, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: сфера стратегії та розподіл ресурсів.

Стратегія бізнесу є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але орієнтована на конкретний структурний підрозділ організації. Вона спрямована на забезпечення конкурентних переваг даної структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі.

Усі рівні стратегій пов'язані між собою і утворюють піраміду стратегій (рис. 3.1).

На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується загальнокорпоративна стратегія, яка має на меті визначення виду бізнесу (головного напрямку діяльності) організації і окреслює її місію, види та ринки діяльності, бажані темпи зростання та рентабельність, тобто такі елементи як сферу стратегії та розподіл ресурсів.

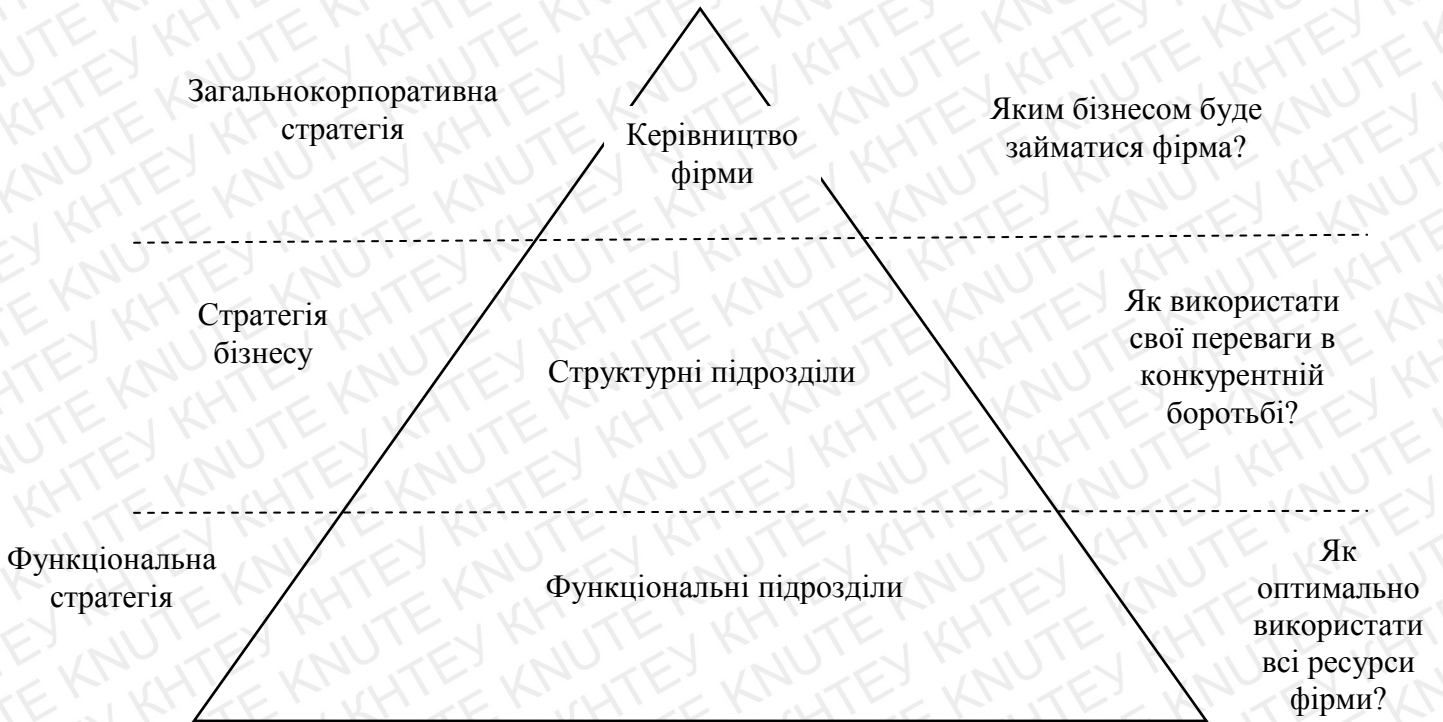


Рис.3.1 Піраміда стратегій

Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Відповідні служби організації опрацьовують функціональні стратегії - стратегії оптимального використання ресурсів організації загалом за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами.

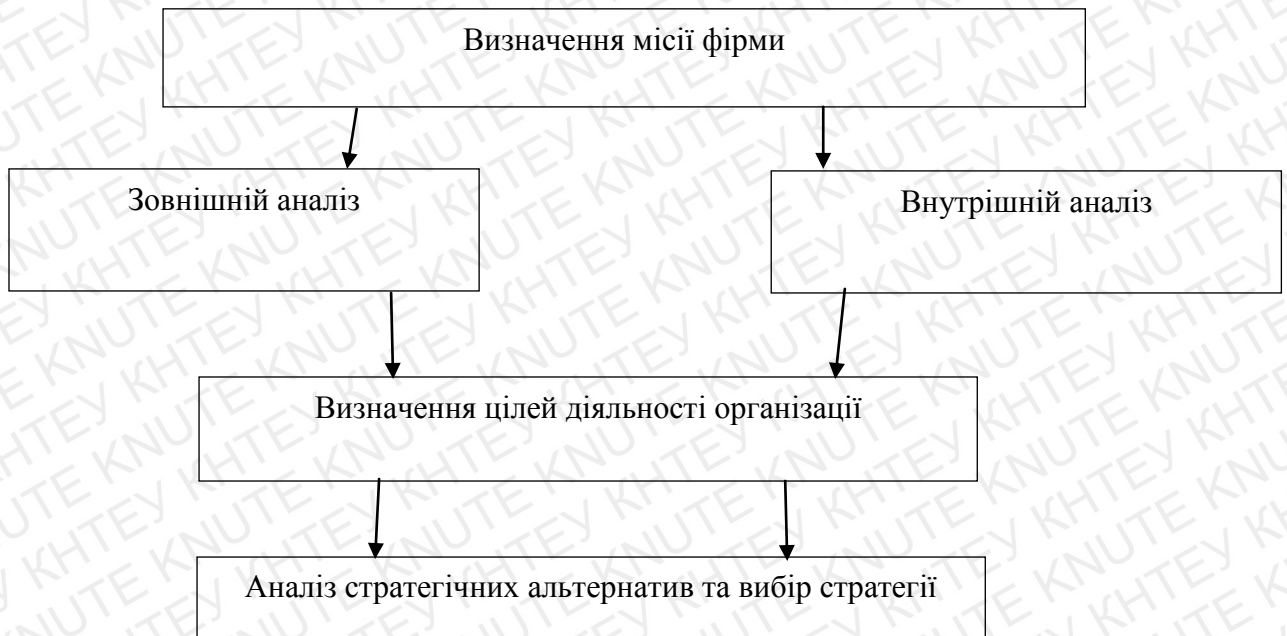


Рис 3.2. Етапи стратегічного планування

Процес розробки стратегії охоплює декілька етапів, які реалізуються в такій логічній послідовності (рис. 3.2).

Глобальні фактори - це фактори макросередовища, вони являться сприятливими для створення організації.

Галузеві фактори - сукупність організацій, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямків їх використання.

Перший етап. Визначення місії. Місія «Street Hub Круасан» полягає в забезпеченні високої якості свіжоприготовленої їжі за доступними цінами з швидким обслуговуванням. Основними споживачами являються люди які проживають, працюють або навчаються поряд. Кафе пригощає гостей власновипеченими круасанами з різноманітними начинками: солодкими, солоними, вегетаріанськими, також в продажі є супи та десерти. Кафе призначено для різних сегментів ринку. Так як ціни, продукція, інтер'єр підходить для будь-якої категорії людей. Тому розділення за географічними, віковими, психологічними, соціально-демографічними, поведінковими ознаками не буде. За рівнем доходів кафе підходить для середнього або високого класу. З точки зору, задоволення потреб клієнтів специфіка закладу, полягає в швидкому обслуговуванні. Конкурентними перевагами закладу є швидкість, якість, кваліфікований персонал.

Сформувавши місію, ми знайшли свій особливий шлях і що буде відрізняти нас з поміж конкурентів. Як правило, на шляху завжди зустрічаються небезпеки і перешкоди, їх уникнути допоможуть нам 2 наступних кроки: зовнішній і внутрішній аналіз.

Другий етап. Зовнішні чинники це всі ті умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації і на які вона не здатна впливати. Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету:

- 1) визначити сприятливі можливості, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;

2) визначити загрози та небезпеки для організації, тобто зовнішні умови, які обмежують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Звичайно, оцінити майбутній вплив глобальних факторів досить складно. Разом з тим, сама спроба провести таку оцінку примушує замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення. Але оцінюючи фактори на даний момент, можна сказати, що ситуація для розвитку бізнесу сприятлива.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. Конкретно в рамках галузевого аналізу мають бути оцінені такі фактори:

а) споживачі (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни).

б) постачальники (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) конкуренти (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) технології (ступінь змінності технології виробництва даної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без виключення організацій можлива тільки у тому випадку, якщо середовище допускає його здійснення. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили. Вона містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації у тому випадку, якщо вона не забезпечує необхідного функціонування організації.

Зовнішнє середовище є джерелом, що живить організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендують багато інших організацій, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що організація не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Це може ослабити її потенціал і привести до багатьох негативних для організації наслідків. Тому необхідно забезпечити таку взаємодію організації із середовищем, яка дозволила б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Для організацій з сильною організаційною культурою характерне підкреслення важливості людей, що працюють в ній. Такі організації в публікаціях про себе приділяють велику увагу роз'ясненню своєї фірмової філософії, пропаганді своїх цінностей. В той же час для організацій із слабкою організаційною культурою характерне прагнення в публікаціях говорити про формальні організаційні і кількісні аспекти своєї діяльності.

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, керівництво ресторану «Street Hub Круасан» повинно уміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкритися для нього. Щоб успішно справлятися з загрозами і дієво використовувати можливості, зовсім не досить тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй і тим самим зазнати поразки. Також можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не мати потенціалу для їх використання і, отже, не зуміти їх використовувати. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища ресторану в такій же мірі, як загрози і можливості, визначають умови успішного його існування. Тому при аналізі внутрішнього середовища

необхідно виявляти саме те, які сильні і слабкі сторони мають окремі складові ресторану і сам ресторан в цілому.

На сьогоднішній день сильними сторонами ресторану «Street Hub Круасан» є високий рівень організаційної культури, незалежність від одного постачальника, достатня кількість на ринку праці кваліфікованих кадрів.

Слабкими сторонами є недостатньо розвинуті стратегія диференціації, недостатня кількість запропонованих додаткових послуг, недостатня гнучкість цінової політики, досить високий рівень інфляції, зниження доходів населення і як наслідок зменшення його купівельної спроможності і підвищення вимог до якості споживаної продукції; значне посилення конкуренції між закладами ресторанного господарства, адже в світлі ситуації, яка склалася в країні, необхідно боротися за кожного потенційного споживача. В наступному розділі наведені заходи, що дозволять підвищити ефективність діяльності ресторану «Street Hub Круасан».

Таки чином, пропонується подальше вивчення процесів, що відбуваються зараз у закладах ресторанного господарства, їх глибина і динамічність, дозволяє по-новому поглянути на пошук шляхів практичного втілення концептуального підходу до створення сучасних закладів ресторанного господарства, розроблення нових стратегій для ефективного розвитку, творчого вирішення організаційно-технічних проблем, що стоять перед ними. Рівень обслуговування визначається також наявністю столового посуду і наборів, характеристики якого повинні відповідати таким важливим вимогам, як функціональність, міцність, естетичність. Належна увага повинна приділятися якісному приготуванню та подаванню страв і напоїв як при традиційному обслуговуванні так і на виніс.

На мою думку, в закладі ресторанного господарства можна організувати такі розважальні програми:

- запровадження костюмованих днів (на передодні таких свят, як Хелоуїн, Новий рік робити знижку для гостей, які приходять в костюмах)

- конкурси - найбільш проста розважальна шоу-програма. Гості самі приймають участь у них.(поставити барабан, в який гості будуть кидати всій номер телефону з ім'ям, раз в тиждень розігрувати круасан, винагуючи звідти номер гостя, виставляти результат в соціальні мережі);

- організація шоу-програм з сюрпризами, при цьому, як правило, запрошують засоби масової інформації.

Для збільшення потоку гостей, можна запровадити одноденні акції, які б проходили раз в тиждень. Наприклад, кожен понеділок з 12:00 до 14:00 – кава в подарунок.

Якість розважальних програм і різнобічність репертуару сприяє збільшенню попиту на послуги закладу ресторанного господарства. Але слід пам'ятати, що до вирішення цієї проблеми слід підходити комплексно: стійке становище закладу на ринку ресторанного господарства можливе в тому випадку, коли в ньому успішно співіснують шоу, якісна кухня, висококласний сервіс і атмосферність, відповідність ціни і якості послуг.

Також, задля уникнення негативних тенденцій фінансово-господарського стану підприємства в організації господарської діяльності, треба впровадити і реалізувати наступні заходи:

1. Розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Виробництво нової продукції з використанням нових технологій, що дозволить спрямувати діяльність підприємства ресторанного господарства на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання та конкурентоспроможність. На основі проведеного аналізу показників фінансово-господарської діяльності ресторану «Street Hub Круасан» пропоную обрати стратегію диференціації. Стратегія диференціації передбачає не тільки те, що потрібно чимось відрізнятись від інших. Ключем до успіху при проведенні диференціації повинна являтися унікальність, яка буде цінитися споживачами продукції

ресторану. Якщо споживачі бажають платити за ці унікальні особливості велику ціну, то надбавка в ціні приведе до підвищення доходів ресторану.

Центральним в цій стратегії є визначення потреб споживачів. Необхідно знати, що цінять споживачі, і відповідно виготовляти продукцію саме такої якості і надавати якісне обслуговування. Якщо якість буде дотримана, можна назначати їй відповідну ціну, яку споживач буде платити задля отримання послуг, які відповідають його вимогам.

Якщо стратегія диференціації буде проводитись успішно, то це призведе до зменшення гострої конкуренції, яка є проблемою ресторану «Street Hub Круасан». Якщо ресторан доб'ється успіху, то визначена група споживачів на даному сегменті ринку не буде розглядати продукцію і послуги інших закладів ресторанного господарства. Якщо, наприклад, постачальники піднімуть ціни на сировину і, як наслідок, ресторан буде змушений підняти ціну на продукцію, то споживачі ресторану скоріш за все приймуть підвищення цін аби отримувати якість продукції і послуг, до яких вони звикли.

Проводячи стратегію диференціації необхідно пам'ятати, що основа досягнення диференціації може бути легко скопійована і в цьому випадку конкуренція в галузі перетвориться в цінову. Також не треба орієнтуватися на широку диференціацію, варто направити зусилля на вдосконалення окремих елементів (наприклад, розробити деяку кількість нових цікавих страв, або вдосконалити приготування існуючих за рахунок оновлення устаткування та підвищення кваліфікації робочого персоналу, чи піднести рівень обслуговування споживачів на рівень, якого не досягли конкуренти). Також не треба ігнорувати затрати на диференціацію, бо підвищення ціни в такому випадку не приведе до підвищення прибутку ресторану.

2. Обґрунтування рекламної діяльності ресторану «Street Hub Круасан» та розробка рекламного бюджету закладу як одного з важливих напрямків підвищення якості обслуговування і доходів закладу на ринку ресторанних послуг. Провівши аналіз діяльності досліджуваного підприємства було

виявлено, що однією з важливих проблем закладу є те, що керівництво зовсім не приділяє увагу належній рекламі, і цим самим знижує кількість потенційних клієнтів та свою конкурентоспроможність. Підприємство може виділити кошти на впровадження реклами закладу в соціальних мережах, таких як Instagram, Fescebook, так як основний сегмент гостей це молодь, така реклама буде актуальною, також встановлення бігбордів, неодмінно призведе до збільшення попиту на пропоновані послуги. Обов'язково слід вказати години роботи закладу та зробити акцент на унікальність страв, високоякісне обслуговування. Відповідальність за проведення зазначених заходів повинна бути покладена на директора ресторану. Основним його завданням має бути - забезпечення відповідності кількості та якості послуг ресторану реальному та потенційному попиту клієнтів, проведення більш глибокого вивчення динаміки попиту споживачів, аналізу діяльності конкурентів, дослідження ринку потенційних постачальників. Важливим також є оцінити якість та культуру обслуговування шляхом анкетування відвідувачів, що вже поступово впроваджується і дає змогу виявити реальні недоліки функціонування закладу з точки зору споживачів.

3. Збільшення додаткових послуг закладу, а саме упакування страв та виробів, що залишились після обслуговування; надання телефонного зв'язку; доставка продукції у додому, в офіс, можливість підзарядити гаджет в закладі, виклик таксі для гостя. Впровадження таких додаткових послуг є дуже доцільним, оскільки буде добре поєднувати побажання споживачів і незначні витрати.

Досягти конкурентних переваг та зміцнити свої позиції ресторан «Street Hub Круасан» може завдяки:

1) забезпеченню більш низьких витрат на виробництво та збут продукції. Низькі витрати визначають здатність підприємства розробляти, виробляти та продавати продукцію із порівняльними характеристиками, але з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи свою продукцію на ринку за ціною, що склалася на ньому (або навіть меншій) підприємство отримує

додатковий прибуток. Отже, головною метою діяльності підприємства на даному етапі є зробити його функціонування рентабельним.

2) забезпеченню незамінності продукту за допомогою диференціації. Диференціацію продукції в ресторані «Street Hub Круасан» можливо застосувати у вигляді пропозиції споживачам – нового виду меню з стравами виготовленими з додаванням нетрадиційної сировини. (Круасан з ананасом, круасан з мідіями, креветками). Диференціація дає змогу забезпечити споживача продукцією, що має більшу цінність, тобто більшу споживчу вартість. Це в свою чергу дозволяє встановити більш високі ціни, що дає більший прибуток.

Для збільшення прибутку і рентабельності підприємства можна організувати:

- збільшення обсягів виробництва і реалізації виробів, послуг ресторанного господарства. Це можливо за умови збільшення завантаженості підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва за рахунок: проведення акцій; пропозиції споживачам меню із стравами з нетрадиційної сировини (диференційований товар), яка підвищує харчову та біологічну цінність готової продукції.

- збільшення валового доходу, перш за все, за рахунок збільшення реалізації продукції власного виробництва, що користується попитом споживачів і є вигідною для підприємства. Пропонуємо: організувати меню комплексних обідів з доставкою на дім. Це вимагатиме незначних капіталовкладень у придбання одноразового посуду, пакувального матеріалу та на заробітну плату робітникам, які доставлятимуть замовлення.

- збільшення рівня валового доходу до товарообігу. При цьому важливо проводити зважену цінову політику, не слід необгрунтовано збільшувати націнку на продукцію. Пропонуємо: застосувати різні націнки та знижки з ціни продукції для різних споживачів, яку пропонує ресторан, а саме: постійним споживачам закладу запропонувати картки з різними процентами

знижок; меншу націнку на запропоноване вище меню комплексних обідів з доставкою.

Отже, для збільшення ефективності діяльності ресторану «Street Hub Круасан» та для відновлення його рентабельності запропоновані наступні напрямки:

- розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню;
- збільшення додаткових послуг закладу;
- застосування стратегії диференціації;
- мінімізація витрат;
- проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок);
- підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості;
- аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами;
- розробка рекламної компанії.

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість клієнтів, підвищити популярність послуг кафе серед споживачів і, таким чином, підняти імідж закладу та його конкурентоспроможність. А також, уникнути зростання витрат, збільшити дохід закладу, що зробить діяльність ресторану «Street Hub Круасан» більш рентабельною.

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії розвитку

Прогнозування — це найважливіша процедура стратегічного планування розвитку кафе або ресторану в цілому, його окремих ланок і структурних елементів. Суть стратегічного прогнозування полягає в розробці довготермінових та середньо термінових прогнозів щодо результативності роботи підприємства в цілому та його структурних підрозділів.

Під стратегічним прогнозом слід розуміти емпіричне або науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта прогнозування в майбутньому, альтернативні шляхи і терміни досягнення цих станів.

Стратегічне прогнозування виступає як важлива зв'язуюча ланка між теорією та практикою регулювання діяльності підприємства. Воно виконує дві головні функції. Перша з них — передбачення (опису), друга, безпосередньо пов'язана з першою — розпоряджувальна, що сприяє оформленню прогнозу в план діяльності.

Функція передбачення полягає в описі можливих або бажаних перспектив об'єкта прогнозування в майбутньому.

Розпоряджувальна функція передбачає підготовку проектів рішень щодо різних проблем планування, використання інформації про майбутнє в цілеспрямованій діяльності різних суб'єктів управління.

Процес і результати прогнозної діяльності можуть використовуватися в двох напрямках: теоретико-пізнавальному та управлінському. Теоретико-пізнавальне призначення стратегічного прогнозування передбачає вивчення та удосконалення методології і методики робіт із складання прогнозів, виявлення тенденцій, характерних для розвитку економіки і соціальних відносин, факторів, що сприяють виникненню та здійсненню можливих змін цих чинників, а також самих тенденцій. Управлінський аспект стратегічного прогнозування — це використання прогнозів економічного і соціального розвитку підприємства для створення необхідних умов, які забезпечують підвищення наукового рівня відповідних управлінських рішень.

Складання кожного виду прогнозу має свої особливості. У зв'язку з цим виникає потреба в їх класифікації. Вона може будуватися залежно від різних критеріїв та ознак, цілей, завдань, об'єктів прогнозування і методів його організації. Найважливішими з них є: масштаби прогнозування, термін, на який робиться прогноз, характер та специфічні особливості об'єкта, призначення прогнозу.

За масштабом прогнозування прогнози розподіляються на:

- макроекономічні та структурні;
- розвитку окремих комплексів економіки;
- галузеві та регіональні;

- діяльності господарюючих об'єктів, їх асоціацій, а також окремих виробництв і продуктів.

За терміном і характером розв'язуваних проблем виділяють такі прогнози:

- стратегічні;
- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові;
- оперативні.

Стратегічні прогнози мають на меті передбачення найважливіших характеристик (параметрів) формування керованих об'єктів у середньостроковій та довгостроковій перспективах; оперативні — призначені для виявлення можливостей для вирішення конкретних аспектів стратегічних прогнозів, короткострокових перспектив і поточної діяльності.

За функціональною ознакою прогнози поділяють на:

- пошукові;
- нормативні.

Пошуковий прогноз базується на умовному продовженні в майбутньому тенденцій розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності в минулому і на нинішньому етапі, й не враховує чинники, які можуть змінити ці тенденції.

Нормативний прогноз, на відміну від пошукового, розроблюється на підставі раніше визначених цілей. Його завданням є розробка шляхів і термінів досягнення можливих станів об'єкта прогнозування в майбутньому. Якщо пошуковий прогноз при визначенні майбутнього стану об'єкта прогнозування ґрунтується на його минулому і теперішньому, то нормативний прогноз розроблюється в зворотній послідовності — від заданого стану в майбутньому з урахуванням існуючих тенденцій.

Прогнозуванням на підприємстві займаються працівники, які пройшли спеціальну підготовку. Для прогнозування створюються робочі групи, які в своїй роботі використовують різні методи. (рис. 3.3)

Загальні методи прогнозування можна розподілити на такі групи:

- методи експертних оцінок;
- методи екстраполяції трендів;
- методи регресивного аналізу;
- методи економіко-математичного моделювання.



Рис. 3.3 Класифікація методів прогнозування

Методи екстраполяції трендів і методи регресивного аналізу об'єднуються поняттям «Методи аналізу рядів з урахуванням часу».

Методи регресивного аналізу і методи економіко-математичного моделювання разом складають поняття «Методи аналізу причинно-наслідкових зв'язків».

Метод експертних оцінок передбачає врахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства. Для експертних оцінок характерним є передбачення майбутнього на основі раціональних аргументів та інтуїції. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер.

Складні методи прогнозування використовуються в стратегічних оцінках у тому випадку, коли комбінація методів дає змогу отримати найкращі результати.

У стратегічному аналізі розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки. До першого типу відносяться: сценарії, метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки. Під методом інтерв'ю треба розуміти бесіду організатора прогнозів з прогнозистом-експертом. Самостійна робота експерта над аналізом ділової ситуації підприємства і можливими шляхами її розвитку становить зміст методу доповідних записок.

Колективні експертні оцінки можна охарактеризувати як комплексні методи прогнозування, оскільки вони включають:

- підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок;
- статистичні методи обробки одержаних матеріалів.

До складу колективних експертних оцінок входять: метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Делфі.

Під методом «комісії» розуміють організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів. Колективну генерацію ідей та творче вирішення поставлених проблем називають методом «мозкових атак», який являє собою вільний,

неструктурований процес генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі.

Суть методу Дельфі, розробленого відомим експертом Аладьом Хельмером, математиком за освітою, полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців з обраної галузі знань.

Метод екстраполяції трендів базується на статистичних спостереженнях за динамікою певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді, тобто за допомогою методу екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку об'єкта переносяться в майбутнє.

Метод системного аналізу ґрунтується на дослідженнях різних об'єктів за допомогою їх представлення як систем і аналізу цих систем. У практичній діяльності можна виділити такі типові ситуації, які потребують застосування методів системного аналізу:

- виявлення і чітко формулювання проблеми в умовах невизначеності;
- вибір стратегії дослідження і розробок;
- точне визначення систем (межі дослідження, входи, виходи та інші компоненти);
- виявлення цілей розвитку і функціонування системи.

Інформаційний метод передбачає використання оцінок ділової активності підприємства в минулому. Цей метод у сучасних умовах є найпоширенішим і найнадійнішим методом прогнозування. Його переваги — високий рівень об'єктивності та строге кількісне визначення. Але цей метод має недоліки, пов'язані зі складністю врахування змін майбутньої ринкової ситуації.

Уміння аналізувати отримані дані залишається необхідною складовою частиною кожного методу прогнозування.

Викладена інформація, і її аналіз дозволяють в повній мірі уявити, що правильно обрана і успішно втілена в життя стратегія управління

підприємством - запорука його плідного функціонування в умовах ринкової економіки.

Природно, хороша стратегія в парі з вдалим виконанням не гарантує, що компанії вдасться повністю уникнути періодів спаду і нестійкості. Іноді потрібен час, щоб перешкодити зусиллям співробітників привели до позитивних результатів.

Дана робота є результатом застосування теорії стратегічного менеджменту на практиці. В ході роботи була розроблена наступна місія ресторну «Street Hub Круасан» . Забезпечити певний сегмент населення міста швидкою та смачною кухнею, чудовою кавою та можливістю забрати замовлення з собою.

Аналіз зовнішнього середовища показав, наскільки розглянута галузь приваблива.

Аналіз внутрішнього середовища показав сильні і слабкі сторони ресторну «Street Hub Круасан» . В результаті проведеного аналізу, була обрана базова стратегія підприємства, а саме стратегія фокусування на диференціації.

На прикладі підприємства громадського харчування, в роботі був вивчений процес створення стратегії розвитку підприємства. Були розглянуті такі поняття, як цільова аудиторія, розробка рекламної кампанії, канали розподілу і оцінка ефективності діяльності.

Функціонування підприємства - складний процес, який залежить від факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Для управління і вивчення впливу цих чинників на організацію проводиться розробка стратегічне планування. Для успішного складання стратегії розвитку підприємства потрібно володіти хорошими знаннями специфіки галузі, і ретельно дотримуватися наміченого плану.

В ході проробленої роботи я переконалася, як важливо для успішного функціонування підприємства не тільки уважно скласти бізнес-план, а й ретельно розробити стратегію його розвитку. При розробці стратегії треба

враховувати концепцію закладу, фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, наприклад такі як конкуренти, динаміка і особливості росту галузі, економічного становища в країні, і в регіоні, що обмежують і сприятливі фактори. Також велику увагу треба приділити сегментуванню нашої цільової аудиторії, і вивчення її потреб, для більш повного задоволення її запитів.

Виходячи з проведеної роботи, можна зробити висновок, що при правильно складеній стратегії розвитку, і її вмілої реалізації, сторони ресторну «Street Hub Круасан» має право на існування, і може стати цілком вигідним проектом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні положення та сформовано практичні рекомендації, що виявляється у розробці стратегій розвитку підприємства. Дослідження та аналіз стратегій розвитку дозволяє в повній мірі уявити, що правильно обрана і успішно втілена в життя стратегія управління підприємством - запорука його плідного функціонування в умовах ринкової економіки. Отже, можна зробити такі висновки:

1. Природно, хороша стратегія в парі з вдалим виконанням не гарантує, що компанії вдасться повністю уникнути періодів спаду і нестійкості. іноді потрібен час, щоб перешкодити зусиллям співробітників привели до позитивних результатів.

2. Дана робота є результатом застосування теорії стратегічного менеджменту на практиці. в ході роботи була розроблена наступна місія ресторну «Street Hub круасан» : забезпечити певний сегмент населення міста швидкою та смачною кухнею, чудовою кавою та можливістю забрати замовлення з собою.

3. Аналіз зовнішнього середовища ресторану «Street Hub Круасан» показав, наскільки розглянута галузь ресторанного бізнесу є привабливою.

4. Аналіз внутрішнього середовища показав сильні і слабкі сторони ресторну «Street Hub круасан». В результаті проведеного аналізу, була обрана базова стратегія підприємства, а саме стратегія фокусування на диференціації.

5. На прикладі підприємства громадського харчування, в роботі був вивчений процес створення стратегії розвитку підприємства. були розглянуті такі поняття, як цільова аудиторія, розробка рекламної кампанії, канали розподілу і оцінка ефективності діяльності.

6. Функціонування підприємства - складний процес, який залежить від факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. для управління і

вивчення впливу цих чинників на організацію проводиться розробка стратегічне планування. для успішного складання стратегії розвитку підприємства потрібно володіти хорошими знаннями специфіки галузі, і ретельно дотримуватися наміченого плану.

7. Виходячи з проведеної роботи, можна зробити висновок, що при правильно складеній стратегії розвитку, і її вмілої реалізації, сторони ресторну «street hub круасан» має право на існування, і може стати цілком вигідним проектом.

8. В ході проробленої роботи я переконалася, як важливо для успішного функціонування підприємства не тільки уважно скласти бізнес-план, а й ретельно розробити стратегію його розвитку. при розробці стратегії треба враховувати концепцію закладу, фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, наприклад такі як конкуренти, динаміка і особливості росту галузі, економічного становища в країні, і в регіоні, що обмежують і сприятливі фактори. також велику увагу треба приділити сегментуванню нашої цільової аудиторії, і вивчення її потреб, для більш повного задоволення її запитів.

Список використаних джерел

1. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S. and Okhrimenko A. (2017). Development of the tourism cluster // Problems and Perspectives in Management. – 2017 – №15(4). – P. 134-149. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4\).2017.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4).2017.12). (Scopus).
2. Bosovskaya M., Vedmid N., Okhrimenko A., Romanchuk L. Architectonics of formation and development of national tourism system // Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasioka, and others: [Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M.]. -Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. – p.42 –52.
3. Boyko M., Vedmid N., Gopkalo L. Vector of innovative development of subjects of hotel business of social purpose / - Innovative Development of the Economy: Global Trends and National Peculiarities. - Riga Baltija Publishing, 2018 .
4. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard business review. – 1993. – N 71 (2). – P. 75.
5. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Okhrimenko A. Formation of National Tourism System of Ukraine // Problems and Perspectives in Management (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2018. – №16(1). – С.68-84. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.07). (Scopus). Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Bovsh L. Okhrimenko A. Investment attractiveness of the tourist system of Ukraine // Investment Management and Financial Innovations. – 2018. – №. 4.
6. Oksana Poltavska Development of enterprises of restaurant industry based on marketing principles // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2017. - № 12 – С. 144–152

7. Poltavska O. Marketing approach to management in the sphere of restaurant industry./ Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business : collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasioka, and others – Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. – 619 p.

8. Poltavska O. Network development of hotel industry enterprises / Науковий журнал «ВІСНИК Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: економіка і менеджмент». – Черкаси : № 1 (24), 2018. – С. 113-120

9. Structural polisemanticity of the resort-recreational sphere. / N.Vedmid, L. Romanchuk // Herald of Kyiv National University of Trade and Economics Scientific journal. – 2017. –№ 6 . – p.23-32.

10. Барден Філ "Взлом маркетингу"/Барден Філ. Пер. з англ.. Інна Антіпкіна, вид. Манн, Іванов і Фербер. 2014, 250-253с.

11. Беквіт Гаррі Продаючи невидиме. Керівництво з сучасного маркетингу послуг/ Беквіт Гаррі. Пер. з англ.. С. В. Івахненко, вид. "Книжковий клуб "Клуб сімейного дозвілля" 2018, - 10с.

12. Бойко М. Стратегічний маркетинг: базові принципи та пріоритети розвитку / М. Бойко, О. Зубко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2015. - № 1. - С. 46-56. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_1_6.

13. Бойко М.Г., Полтавська О.В., Романчук Л.Д. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний маркетинг в ресторанному бізнесі» для студентів освітнього рівня «магістр», спеціалізації «Ресторанні технології» КНТЕУ, 2018. -54 с.

14. Гуляева Н.М. Використання компетентнісного підходу в управлінні матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства / Н.М. Гуляєва, О.В.Полтавська // Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації: зб. наук. пр.

– Спец. вип. Ч. II. – Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2012. – С. 310 – 315.

15. Даніель Канеман "Думай повільно. вирішуй швидко"/ Даніель Канеман. вид. АСТ. 2017, - 567с.

16. Діяльність підприємств сфери послуг : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики, 2015. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.10.2018).

17. Дмитрук М. М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств / М.М. Дмитрук [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.

18. Дональд Міллер "Building a StoryBrand : Clarify Your Message So Customers Will Listen"/ Дональд Міллер. вид. HarperCollins Leadership. 2017, - 137с

19. Кавешніков В.С. Організація готельно-ресторанної справи / Кавешніков В.С. вид. Ліра-К, 2018 – 343-345с

20. Коваль З.О. Маркетингові конкурентні стратегії підприємств: переваги та недоліки застосування [Електронний ресурс] / З.О. Коваль. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.

21. Philip Kotler: Marketing Essentials, 1984. / Филип Котлер: Основы маркетинга. Перевод на русский язык: В. Б. Бобров. вид. Діалектика.2018. – 360-405с — М., 1990.

22. Кулічевський В. Маркетингова конкурентна стратегія підприємства [Електронний ресурс] / В. Кулічевський. – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua/>.

23. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Штефаніч Д. А. [та ін.] ; [за ред. Штефаніча Д. А.] ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 230 с.

24. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Штефаніч Д. А. [та ін.] ; [за ред. Штефаніча Д. А.] ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 230 с.

25. Нечипорук С. В. Зміст та сутнісні характеристики стратегічного маркетингу [Електронний ресурс] / С. В. Нечипорук // Економіка і управління. – 2011. – № 2. – С. 100–106. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2011_2_17.

26. Оксана Моргулець «Менеджмент у сфері послуг». / Оксана Моргулець вид. Центр навчальної літератури. 2017. – 356-360 с

27. Полтавська О.В. Забезпечення персоналом підприємств готельного господарства України [Електронний ресурс] / О.В.Полтавська // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу : [http:// www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2142](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2142) (0,_ д.а.).

28. Полтавська О.В. Наукова стаття «Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу» / Полтавська О.В. вид. Чорноморський державний університет імені Петра Могили, ДКС Центр, товариство з обмеженою відповідальністю. Редакція журналу «Інвестиції: практика та досвід» - 2015

29. Полтавська О.В. Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / О.В. Полтавська, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська // Современное состояние и пути развития экономики современности : [колективна монографія] / За ред. С.В. Купрієнко. – Одеса: Купрієнко С.В, 2013. – С. 112 – 128.

30. Полтавська О.В. Сучасний стан кадрового забезпечення підприємств готельного господарства м. Києва / О.В.Полтавська // Економічний простір : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. – № 47. – С. 257 – 267

31. Полтавська О.В. Сучасні аспекти управління мотивацією персоналу з використанням компетентнісного підходу / О.В.Полтавська // Актуальні проблеми та перспективи розвитку України : матеріали міжнар. наук.- практ. конф. (19-20.05.2011, Луцьк), 2011. – С. 412 – 414.

32. Полтавська О.В. Наукова стаття «Забезпечення ефективності функціонування підприємств готельного господарства» / Полтавська О.В.

вид. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України.
Редакція журналу «Економіка та держава» - 2016

33. П'ятницька Г.Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Г. Т. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. 2010. № 8. С. 24–32.

34. Романова Л. В. Маркетингове управління як стратегічний напрямок розвитку підприємств машинобудування [Текст] : монографія / Л. В. Романова, О. Ю. Могилевська ; Київ. міжнар. ун-т. – К. : КиМУ, 2012. – 225 с

35. Сагайдак М. П. Формування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг [Текст] : монографія / М. П. Сагайдак ; Держ. ВНЗ «Криворіз. нац. ун-т». – Київ ; Кривий Ріг : СІК Груп Україна, 2015. – 507 с

36. Семенов В.Ф. Територіальні умови і стратегії розвитку туризму в регіонах / В.Ф. Семенов, О.В. Басюк // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова, 2014, вип. 19 (1/2), с. 78–81

37. Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс] : методичні вказівки до виконання практичних занять з навчальної дисципліни «Стратегічний маркетинг» для студентів спеціальностей 8.03050701 «Маркетинг», 8.18010016 «Бізнес– адміністрування» всіх форм навчання / уклад. В. В. Гончар. – Маріуполь : ПДТУ, 2015. – 43 с. – Режим доступу: <http://umm.pstu.edu/handle/123456789/8859>.

38. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу [Текст] : монографія / [А. А. Мазаракі та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К. : [Київ. нац. торг.-екон. ун-т], 2010. - 596 с

39. Сучасні концепції, передумови та перспективи розвитку підприємств України /М. Г. Бойко / під заг. ред. К.Ф. Ковальчука.– ІМА-прес, 2012.– с. 29-42.

40. Тенденції ресторанного ринку в Україні. URL: <http://c4actie.at.ua/publ/2-1-0-1>.

41. Тенденції розвитку підприємств в нових реаліях України [Текст] : монографія / [Савенко І. І. та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. І. Савенка,

канд. екон. наук, доц. І. О. Седікової ; Одес. нац. акад. харч. технологій. - Одеса : Букаєв Вадим Вікторович [вид.], 2015. - 127 с

42. Теоретико-практичні підходи до ефективного функціонування ринку готельно-ресторанних послуг: стан, проблеми, тенденції [Текст] : кол. монографія / [Русавська В. А. та ін.] ; за ред. канд. іст. наук, проф. Русавської В. А. ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. - Київ : Ліра-К, 2018. - 419 с.

43. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с

44. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. – Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2012. – 728 с.

45. Філіпішина Л. М. Сучасні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проектів / Л. М. Філіпішина // Економіка – погляд у майбутнє. Тенденції інноваційного розвитку економіки: Міжн. наук. – практ. конф., м. Дніпропетровськ, 25-26 квітня 2014 р. – Дніпропетровськ: Наукова економічна організація «Перспектива», 2014. – Ч.2. – С. 73-76.

46. Філіпішина Л. М. Технології формування лояльності персоналу промислового підприємства / Л. М. Філіпішина // Економіка і управління: Наук. журнал. – 2017. – №3 (75). – С. 73-79.

47. Юрій Палеха, Григорій Мошек, Ірина Миколайчук «Основи менеджменту. Теорія і практика.» / Юрій Палеха, Григорій Мошек, Ірина Миколайчук вид. Ліра-К, 2018 – 435-440с

48. Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О.В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. 2013. № 38. С. 137–141.